



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

ŘÍZENÍ NÁKUPU VE VYBRANÉM PODNIKU

PURCHASING MANAGEMENT IN A SELECTED BUSINESS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jaroslav Miklík

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Jaroslav Miklík**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Řízení nákupu ve vybraném podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Popis podnikání vybraného podniku se zaměřením na.

- výrobní portfolio
- výrobní proces
- dodavatele

Cíle řešení

Vytipování teoretických přístupů pro řízení nákupu

Analýza současného stavu nákupní činnosti

Návrh kroků pro optimalizaci procesu nákupu

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh změn dodavatelsko odběratelských vztahů pro realizaci nákupních procesů a jejich efektivnosti pro rozvoj podnikání.

Základní literární prameny:

CHRISTOPHER, M. Logistika v marketingu. Praha: Management Press, 2000, 166 s. ISBN 80-726-007-4.

JUROVÁ, M. a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: GRADA Publishing, 2016, 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.

LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M. Logistika. Praha: Computer Press 2006, 589 s. ISBN 80-251-0504-0.

LUKOSZOVÁ, X. et al. Logistické technologie v dodavatelském řetězci. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012, 121 s. ISBN 978-80-86929-89-7.

KERBER, B. DRECKSHAGE, B. J. Lean supply chain management essentials: a framework for materials managers. Boca Raton, [Fla.]: CRC Press, 2011. 258 s. ISBN 978-143-9840-825.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na nákupní činnost ve společnosti Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod a.s. Teoretická část vymezuje základní funkci nákupního procesu. Další část obsahuje analýzu současného stavu. Na základě teoretických poznatků jsou definovány nedostatky a jsou navržena jejich možná řešení. Výsledkem je zefektivnění procesu řízení nákupu a zkvalitnění dodavatelsko-odběratelských vztahů.

ABSTRACT

The master thesis is focused on purchase in the company Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod a.s. The theoretical part defines the basic function of the purchasing process. The next part contains an analysis of the current state. Deficiencies are defined based on theoretical knowledge and their possible solutions are proposed. The result is more efficient purchasing management and improvement of supplier-customer relationships.

KLÍČOVÁ SLOVA

Nákup, řízení, hodnocení dodavatelů, dodavatelsko-odběratelské vztahy, analýza

KEY WORDS

purchase, management, supplier evaluation, supplier-customer relations, analysis

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

MIKLÍK, Jaroslav. *Řízení nákupu ve vybraném podniku* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/109932>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Marie Jurová.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 13. května 2019

.....

podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych rád poděkoval prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za její čas, trpělivost a odborné vedení při zpracovávání této diplomové práce. Dík patří také obchodní ředitelce společnosti Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod a.s. Mgr. Heleně Event a stejně tak centrální nákupčí Ing. Lence Blažejové za spolupráci a poskytnuté informace.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CÍLE ŘEŠENÍ.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	13
2.1 Nákup obecně.....	13
2.2 Funkce nákupu	13
2.3 Strategické pojetí nákupu	22
2.4 Organizace nákupu.....	25
2.5 Nákupní marketing.....	26
2.6 Informační systém nákupu	29
2.7 Dodavatelsko-odběratelské vztahy.....	30
3 POPIS PODNIKÁNÍ	34
3.1 Základní informace	34
3.2 Historie pivovaru.....	35
3.3 Lokalizace	36
3.4 Roční výstav.....	37
3.5 Produkty	37
3.6 Chráněné zeměpisné označení České pivo	39
3.7 Konkurence	39
3.8 Úspěchy pivovaru.....	40
3.9 Export.....	42
4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	44
4.1 Organizace nákupu v podniku.....	44
4.2 Objekty nákupu	47
4.3 Strategický plán nákupu	53

4.4	Dodavatelsko-odběratelské vztahy.....	53
4.5	Využití informačního systému pro nákup	54
4.6	SWOT analýza	55
5	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	58
5.1	Systém hodnocení výkonnosti dodavatelů	59
5.2	Hlubší výzkum dodavatelského trhu	64
5.3	Širší využití informačního systému.....	66
5.4	Strategický plán nákupu	67
5.5	Zhodnocení navrhovaných řešení	71
	ZÁVĚR	72
	POUŽITÉ ZDROJE	75
	SEZNAM OBRÁZKŮ	78
	SEZNAM TABULEK.....	79

ÚVOD

Pokud vycházíme z předpokladu, že jedním z hlavních cílů úspěšné podnikatelské činnosti je dlouhodobé dosahování zisku a uspokojení potřeb zákazníka, musíme vnímat důležitost optimalizace nákladů a kvalitních dodavatelsko-odběratelských vztahů. Jednou z cest k optimalizaci nákladů je zcela určitě efektivní řízení nákupu, které je tématem této diplomové práce. Pod řízením nákupu si můžeme představit široké spektrum provázaných aktivit, a proto je třeba tuto tematiku vnímat dostatečně komplexně. Podnikem, který se stal předmětem zkoumání, je Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod a.s. Obor pivovarnictví můžeme zařadit do širšího rámce potravinářského průmyslu. V České republice má dlouhou a bohatou tradici a mimo jiné proto se jedná o velmi konkurenční prostředí. Konkurenceschopnost je proto dalším hlediskem při plnění cíle, kterým je navrhnout vlastní řešení nedostatků v oblasti řízení nákupu a k jehož naplnění napomáhají jednotlivé části této práce.

Úvodní část práce se věnuje teoretickým východiskům a celkovému rozboru problematiky řízení nákupu. Je představena jeho funkce a zvýšená pozornost je věnována jeho strategickému pojetí. Dále jsou vymezeny pojmy týkající se nákupního marketingu a oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů. Nákup je představen jako nedílná součást logistiky opatřování, která má zásadní vliv na konkurenceschopnost podniku.

Navazující část se věnuje prezentaci vybraného podniku a popisu jeho činnosti. Cílem je představit nejen základní informace o pivovaru, ale také vykreslit jeho konkurenční prostředí a poukázat na některé specifické aspekty jeho provozu. Kapitoly v této části slouží k rozšíření kontextu a spoluvytváří základ pro další obsah práce.

Analytická část se věnuje již konkrétně řízení nákupu v havlíčkobrodském pivovaru. Rozbor se opírá o teoretická východiska a v úvodu se věnuje vnitropodnikové organizaci nákupu zejména z pohledu míry centralizace a jeho umístění v organizační struktuře. Na základě prezentace výrobního procesu jsou definovány jednotlivé výrobní zdroje a podrobněji je představen rozsah činností, které souvisí s jejich získáváním. Popsána je také specifická povaha dodavatelsko-odběratelských vztahů, které podnik

utváří se svými partnery. Závěr této části patří analýze SWOT, která těží ze získaných poznatků a zabývá se vnitřními a vnějšími faktory podnikání.

Zjištěné nedostatky, vzešlé z analýzy řízení nákupu, jsou předmětem návrhové části, která má za úkol je odstranit či napravit. Snahou je zefektivnit a obohatit procesy spojené se získáváním výrobních zdrojů a strategickým plánováním nákupu. Součástí každého návrhu je formulace podmínek a možných přínosů realizace.

Práce je zakončena závěrečnou částí, jejímž cílem je popsat, zda a jakým způsobem byly vytyčené cíle naplněny a blíže shrnout efekt navrhovaných řešení.

1 CÍLE ŘEŠENÍ

Tématem práce je řízení nákupu ve vybraném podniku, kterým je Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod a.s. Jedná se o výrobní podnik s dlouholetou tradicí, který působí v poměrně specifickém odvětví potravinářského průmyslu – pivovarnictví.

Hlavním cílem práce je na základě analýzy současného stavu nákupní činnosti podniku navrhnout opatření vedoucí ke zvýšení efektivity ve zkoumané oblasti. Navrhovaná opatření by měla klást důraz na hospodárnost, šetrnost k životnímu prostředí, kvalitní dodavatelské vztahy a zachování tradičních hodnot havlíčkobrodského pivovaru. Pro splnění hlavního cíle jsou definovány tyto vedlejší cíle:

- zpracování teoretických východisek;
- popis podnikání ve vybraném podniku;
- analýza současné situace v oblasti řízení nákupu;
- závěry analýzy;
- podmínky a přínosy navržených řešení;
- zhodnocení a závěr práce.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 Nákup obecně

Problematiku nákupu můžeme zařadit do širšího rámce logistiky opatřování, jelikož se jedná o jednu z jeho základních činností. Další funkce opatrovací logistiky mimo nákup jsou skladování, plánování, řízení výroby či řízení zakázek. Podnik se při své činnosti střetává s ostatními hospodářskými subjekty ve dvou oblastech. První z nich je nákupní trh (podnik je na straně poptávky) a druhou je trh odbytový (podnik je na straně nabídky). Nedílnou součástí první oblasti je právě nákup, který můžeme označit za jednu z hlavních činností podniku vůbec. Podnik se v rámci nákupu snaží získat prostředky, které potřebuje k realizaci svých cílů (1).

2.2 Funkce nákupu

Nákup představuje jednu z elementárních funkcí podniků, a to bez ohledu na to, zda se jedná o podnik výrobní, obchodní nebo společnost působící ve službách. Nákup tvoří stěžejní složku následujících subsystémů (2).



Obrázek 1: Základní subsystémy průmyslového výrobního a obchodního podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 2, str. 4)

Základní funkcí a úkolem nákupu je zabezpečit materiál, suroviny nebo výrobky v potřebném množství, kvalitě, času a místě s důrazem na optimalizaci nákladů. To je důležitý předpoklad pro co nejefektivnější zabezpečení základních i pomocných výrobních a nevýrobních procesů (1).

Nákupem začíná v podniku transformační činnost. Jsou zajištěny materiálové vstupy do reprodukčního procesu. Toto jsou předpoklady, které jsou nezbytné pro splnění základní funkce:

- přesně a včas zjišťovat budoucí materiálovou potřebu;
- systematicky vyhledávat optimální zdroje;
- úplně a včas vyjednat smlouvy o dodávkách;
- soustavně sledovat a kontrolovat realizaci dodavatelských smluv;
- sledovat systematicky stav zásob a jejich efektivní využití;
- operativně reagovat na ohrožení uspokojení vnitropodnikových potřeb;
- snažit se zajistit odpovídající kvalitu nakupovaných materiálů;
- zajistit efektivní skladové hospodářství;
- zdokonalovat informační systém spojený s řízením nákupu (3).

2.2.1 Cíle nákupu

V rámci hlubšího rozboru funkce nákupu můžeme taktéž definovat cíle, které by měl podnik při realizaci nákupní politiky sledovat při svém jednání.

„Cíle nákupu jsou:

- uspokojování potřeb;
- snižování nákupních nákladů;
- zvyšování jakosti nákupu;
- snižování nákupního rizika;
- zvyšování flexibility nákupu;
- podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy (3, str. 19).“

Uspokojování potřeb

Stejně jako lidé i podniky někdy trpí stavem nedostatku. V jejich případě se jedná o potřebu získat nutné vstupy pro svoji činnost či výrobní proces. Existence takových potřeb dává výrobkům a službám nějakou hodnotu. Zajištění těchto potřeb probíhá pomocí směny, na jejímž konci by měly být obě strany bohatší než před ní (3).

Snižování nákupních nákladů

Snižování nákladů může být stěžejní činností pro vylepšení hospodářského výsledku podniku. Je však nutné uvažovat nad tím, zda snížení nákladů neprobíhá na úkor realizace jiných cílů. Může totiž například vést ke snížení kvality výrobků či nárůstu rizika. Snižování nákladů se může týkat přímo objektu nákupu (cena výrobku) nebo výdajů spojených s dotyčným nákupem (dopravní náklady, pojištění) (3).

Zvyšování jakosti nákupu

Požadavky na kvalitu dodávky mohou vést ke sporu mezi požadavky na jakost na jedné straně a povahou nabídky na straně druhé. Důraz na kvalitu vstupů by měl být samozřejmostí, protože pokud tomu tak není, může dojít k multiplikačnímu efektu škod. O zvýšení jakosti se může podnik pokoušet nejen u nakupovaných produktů, ale také u nákupních podmínek. Nepřistoupení protistrany na požadavky podniku může vést například k vyhledání substitutu nebo jiného dodavatele (3).

Snižování nákupního rizika

Nákupní riziko může představovat situace, kdy kvůli neočekávaným okolnostem nedojde k realizaci optimální varianty nákupu. Riziko se může týkat místa dodání nebo dodací lhůty. Problémy s místem dodání mohou nastat při situaci, kdy není možné vyvážet z lokality dodavatele, nebo nelze dovážet do místa působení nákupce. Potíže u dodacích lhůt mohou způsobit nepředvídatelné okolnosti (3).

Zvyšování flexibility nákupu

Co se týče vztahu mezi rizikem a flexibilitou, existuje mezi nimi úzká souvislost. Zajištění flexibility totiž většinou vychází ze schopnosti odhadnout a rozlišit možná rizika. Pod pojmem zvýšení flexibility si můžeme představit volbu vhodných alternativ,

ke kterým se podnik může uchýlit při vzniku neplánovaných událostí. Poskytuje podniku dostatečný manévrovací prostor a určitou míru nezávislosti (3).

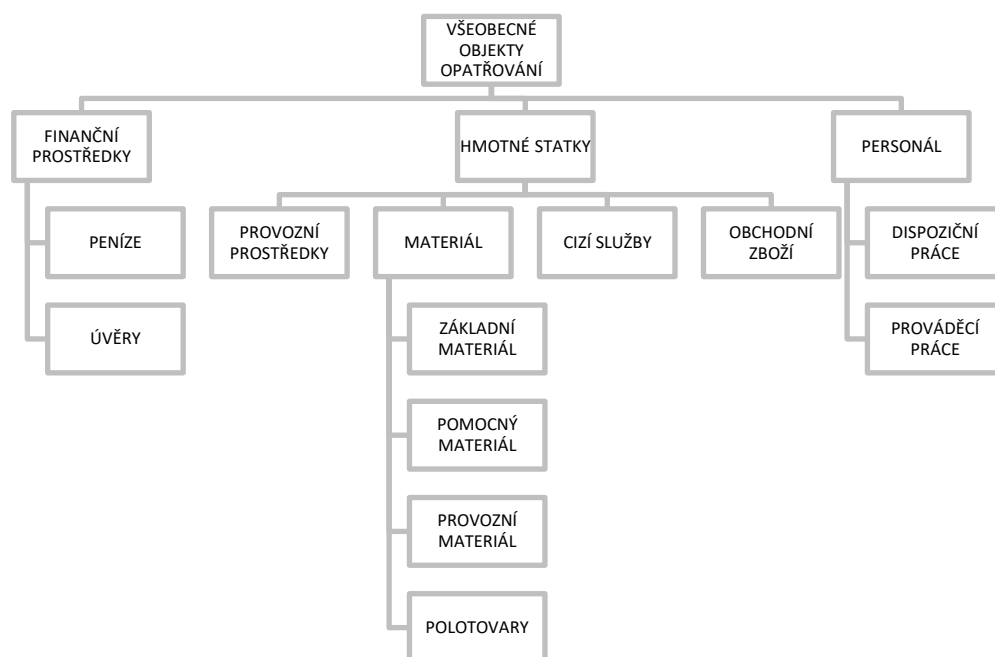
Podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy

Propojení podniku s jeho bezprostředním okolím ho zavazuje do jisté míry k tomu, aby přemýšlel o důsledcích svého jednání a o své roli v rámci veřejně prospěšných zájmů. Mohou se týkat například podpory domácích dodavatelů, výběru dodavatelů ze strukturálně slabších regionů nebo preferenci partnerů, kteří kladou důraz na ekologii a šetrnost. Veřejně prospěšné nákupní cíle tak můžeme rozčlenit následovně:

- národohospodářské nákupní cíle;
- sociálně etické nákupní cíle (3).

2.2.2 Objekty a formy nákupu

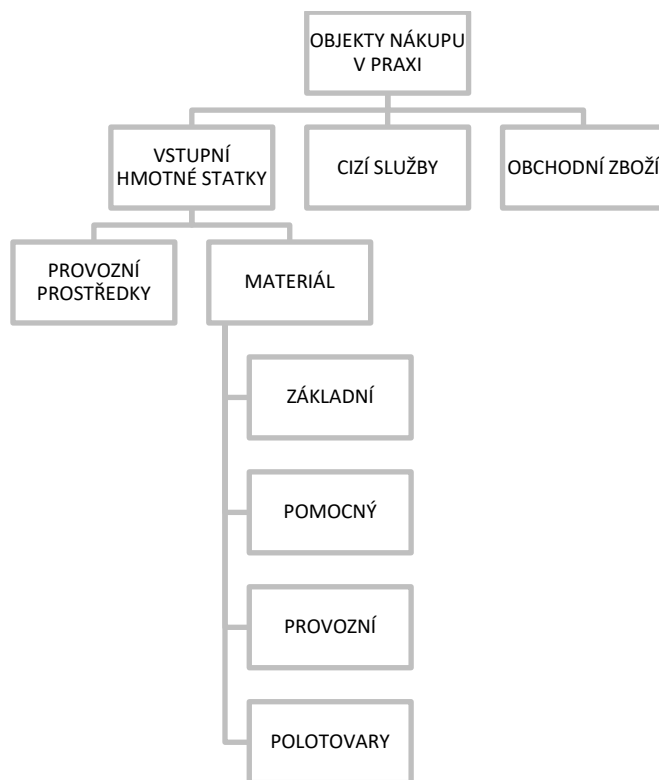
Vedle základních subjektů procesu nákupu (dodavatelé, odběratelé) je nutné představit také objekty nákupu. Následující schéma tak zachycuje všeobecné objekty opatřování v širším slova smyslu.



Obrázek 2: Všeobecné objekty opatřování

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 2, str. 8)

Pro konkrétnější vymezení objektů nákupu v praxi poslouží následující obsahově užší schéma.



Obrázek 3: Objekty nákupu v praxi

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 2, str. 9)

V rámci nákupu v průmyslových podnicích uvažujeme o těchto sedmi kategoriích nakupovaných průmyslových výrobků:

- suroviny;
- procesní základní materiály;
- doplňkový režijní materiál;
- komponenty, díly, polotovary;
- zařízení;
- systémy;
- služby (4).

Co se týče forem nákupu, můžeme rozlišit tři následující způsoby získání potřebných objektů:

- přímý nákup;
- leasing;
- pronájem (4).

2.2.3 Nákupní proces

Nákupní proces můžeme dle Lysonse a Farringtona vnímat jako soubor dílčích procesů vedoucích k nějakému výstupu. Jedná se o řetězec kroků, které pro podnik končí ziskem dodávky. Článkem v tomto řetězci je pak informace. Každý dílčí proces je odpovědný za přijetí nebo jiné zpracování informace, která umožní zodpovědět otázku co potřebujeme získat a kde a jak to získáme (5).



Obrázek 4: Řetězec řízení nákupu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 5)

Alternativní pohled na strukturu nákupního procesu nabízí Robinsonův a Farisův model, v jehož pojetí rozlišujeme těchto osm důležitých fází:

1. zjištění problému;
2. základní údaje o potřebě;
3. specifiky výrobků;
4. hledání dodavatele;
5. posuzování nabídek;
6. výběr dodavatele;
7. objednávka;
8. zhodnocení nákupu (2).

1. Zjištění problému

Nákupní proces začíná ve chvíli, kdy vznikne problém nebo potřeba. Následkem toho je požadavek na nákup zboží nebo služby (2).

2. Základní údaje o potřebě

Potřeba je definována především druhem a množstvím požadovaného zboží nebo služby. V této fázi bývá obvyklá spolupráce nákupčího se zákazníkem nebo s jiným vnitropodnikovým útvarem (2).

3. Specifika výrobku

V této fázi se jedná o určení technických parametrů zboží. Klíčovým hlediskem je snižování nákladů (2).

4. Hledání dodavatele

Odběratel si během této fáze vyhledává konkrétního dodavatele. Nejdříve je však nutné nashromáždit informace o všech potenciálních dodavateli. Obecně platí to, že hledání dodavatele pro první nákup bývá důležitější a složitější činnost (2).

5. Posuzování nabídek

Na základě informačních materiálů nebo přímého jednání s dodavatelem se odběratel rozhoduje o nejvhodnější nabídce. Vyloučení z posuzování jsou přednostně prodejci s nevyhovujícími nabídkami (2).

6. Výběr dodavatele

V této fázi dochází ke konečnému výběru dodavatele. Úkolem nákupčího bývá vybrat dodavatele na základě různých kritérií s ohledem na jejich důležitost (váhu) (2).

7. Objednávka

Obsahem objednávky bývá formulace technických parametrů, množství, termínu dodávky, postupu při odmítnutí vadné dodávky atd. (2)

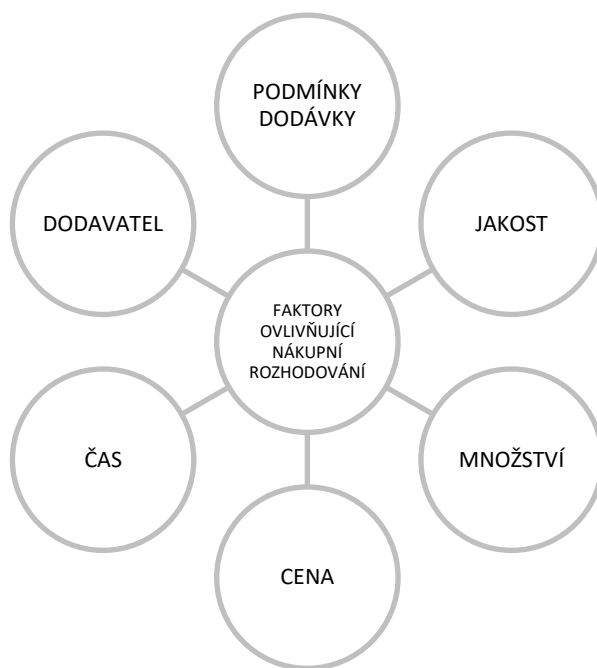
8. Zhodnocení nákupu

Odběratel v poslední fázi hodnotí výkon dodavatele. Docílit toho může například těmito postupy:

- konečné hodnocení získá od uživatele;
- zhodnotí výkon na základě předem stanovených kritérií;
- porovná skutečné náklady s předpokládanými (2).

2.2.4 Faktory ovlivňující nákupní proces

Jestliže nákupní proces chápeme jako činnost podniku, jejíž cílem je získávání surovin, materiálu, polotovarů a výrobků, tak je nutné také uvést faktory, které jsou s nákupním rozhodováním spojené.



Obrázek 5: Faktory ovlivňující nákupní rozhodování

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 3)

Podmínky dodávky

S každou realizací dodávky jsou spojené specifické platební a dodací podmínky. Je třeba, aby byly v odběratelsko-dodavatelských smlouvách důkladně formulovány a také dodržovány (3).

Jakost

Důležitá je vhodnost materiálu či výrobku pro konkrétní účely v rámci podniku. Cílem by měl nákup kvalitních surovin za co nejnížší cenu. Pro určení jakosti materiálu může sloužit tzv. hodnotová analýza (3).

Množství

Pro dosažení optimální výše nákladů je nutné uvažovat také nad množstvím materiálu. Kupříkladu přílišná velikost dodávek může vést k nadměrnému množství zásob, které může zapříčinit vyšší náklady na skladování nebo znehodnocení materiálu při delší době skladování. Podnik by si tedy měl při nákupu pokládat následující otázky:

- kolik materiálu vyžaduje výroba;
- jaké jsou ztráty při výrobě;
- kolik je v momentě objednávky materiálu na skladě;
- výše průměrné zásoby (3).

Cena

Nejnižší nákupní cena nemusí vždy znamenat nejvýhodnější cenu pro podnik. Naším cílem by mělo být zajistit požadovaný materiál za co nejnížší cenu, avšak v odpovídající kvalitě.

Čas

Faktorem času rozumíme rozhodnutí o tom, kdy nakoupit materiál nebo služby. Při rozhodování se dle předpokládané poptávky po produktech podniku je nutné určit dodací lhůty tak, aby bylo možné včas reagovat také na příležitostné poptávky. Všechny nákupní aktivity je třeba s ohledem na to koordinovat (6).

Jedná se zejména o načasování a určení objemu objednávky. Objednávky, které jsou realizovány příliš dopředu, mohou vést k nadbytečnému množství provozního kapitálu vázaného na zásoby. Naopak nedostatečné zásobení často vede k opoždění finální produkce a s tím spojeným nákladům a ztrátám (7).

Dodavatel

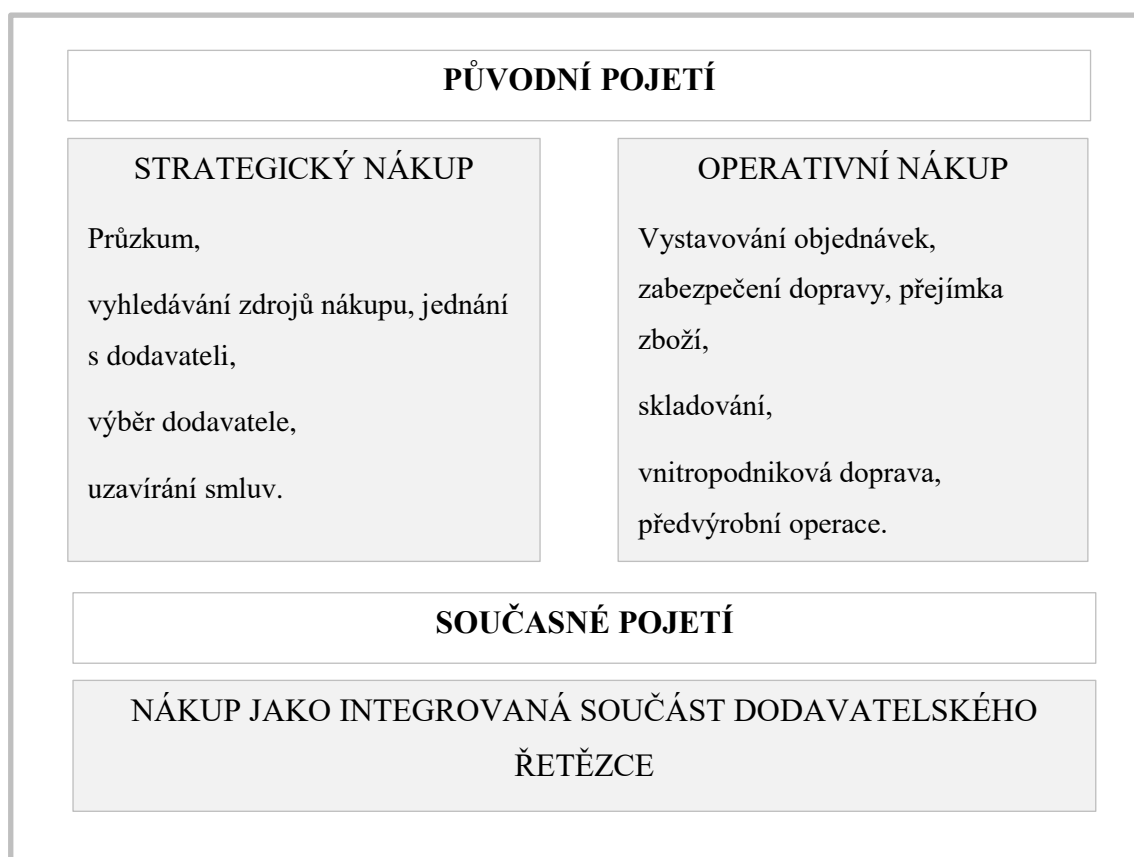
Stěžejním faktorem při realizaci nákupu je výběr dodavatele. Každému navázání dodavatelsko-odběratelských vztahů by měl předcházet pečlivý výběr obchodního partnera. Podnik si musí být jistý, že je dodavatel kompetentní a je schopen vyhovět veškerým požadavkům.

2.3 Strategické pojetí nákupu

Jestliže vnímáme cíle podniku jako žádoucí budoucí stavy, pak strategie vyjadřuje konkrétní představy o tom, jak bude těchto cílů dosaženo. Strategie předurčuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizací podnik dosáhne naplnění svých cílů (8).

Podstatou efektivního pojetí řízení nákupu v současných ekonomicko-společenských podmínkách je neustálé zvažování vlivu jakéhokoliv rozhodnutí na realizaci dlouhodobých strategických cílů podniku. Omezení se pouze na sledování výše nákladů nebo na další krátkodobé efekty je již nedostačující. Nákup se tak musí stát důležitým aktivním činitelem při plnění těchto cílů a měl by být zapojen do vrcholového strategického rozhodování (3).

Strategické pojetí nákupu lze v současnosti vnímat ještě komplexněji. Dle Grose a Grosové dnes management nákupu spojuje strategickou a operativní úroveň a tvoří tak součást logistického a dodavatelského řetězce. Následující schéma srovnává původní a současný přístup (9).



Obrázek 6: Původní a současné pojetí strategie nákupu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 9)

2.3.1 Eliminace rizik

Součástí strategického pojetí nákupu je také přístup k rizikům. Jeho podstatou je možná rizika monitorovat a v případě, že se objeví signály, že riziko může skutečně nastat, je třeba zmírňovat jeho možné dopady. V tomto případě bychom měli mít předem vytvořený plán na jeho zvládnutí. Takový přístup nazýváme reaktivní. Přenesením rizika na třetí stranu (pojištění zboží apod.) se můžeme pokoušet rizikům předcházet. V tom případě se jedná o preventivní přístup k eliminaci rizik (10).

Opatření předcházení rizikům mohou mít například následující podobu:

- zavedení kritérií hodnocení rizik dodavatelů;
- provádění periodických auditů u všech dodavatelů;
- monitorovat finanční stabilitu klíčových dodavatelů;
- apod. (10)

2.3.2 Tvorba strategického plánu

Tvorbu strategického plánu nákupu můžeme chronologicky rozčlenit do následujících pěti fází:

- fáze průzkumná;
- fáze analytická;
- fáze predikční;
- fáze rozhodovací – projekční;
- fáze implementační, kontrolní a korekční (3).

Fáze průzkumná

Průzkumná fáze zahrnuje výzkum nákupního dodavatelského trhu. Cílem je identifikovat potenciální dodavatele a zkompletovat potřebné informace pro následující fáze tvorby strategie.

Fáze analytická

Součástí analytické fáze je zhodnocení výsledků výzkumu dodavatelského trhu. Analyzují se taktéž vnější podmínky (příležitosti a hrozby) a vnitřní podmínky (silné a slabé stránky)

Fáze predikční

Hlavním úkolem této fáze je predikce budoucích potřeb podniku ve zvoleném období a identifikace možných změn vnějších podmínek, které mohou mít vliv na rozsah a strukturu potřeb.

Dle Chopry a Meindla je však třeba mít na paměti, že předpovědi mají tyto důležité charakteristiky:

- předpovědi jsou ze své povahy téměř vždy špatné, a proto je nutné počítat s odchylkami;
- dlouhodobé předpovědi jsou většinou méně přesné než krátkodobé;
- souhrnné prognózy bývají přesnější než rozptýlené (11).

Fáze rozhodovací – projekční

V této fázi jsou formulovány strategické cíle a je rozhodnuto o způsobu jejich dosažení. Součástí je také volba dodavatelů a rozhodování o tvorbě a užití zásob.

„Nejdůležitější je fáze rozhodovací – projekční, která vychází z výsledků analýzy a predikce, z cílů vrcholové strategie firmy a vyhodnocení průběhu realizace cílů současného strategického projektu (programu, plánu). Tato fáze vrcholí rozhodnutím o optimální variantě (3, str. 104).“

Fáze implementační, kontrolní a projekční

Tato fáze se zabývá uvažováním nad reálným užitím konkrétních nástrojů marketingového nákupního mixu (viz. kapitola 2.4.2.). Jedná se o stanovení odpovědností, termínech, místech a způsobech realizace a náročnosti na zdroje.

2.4 Organizace nákupu

Při pohledu na výčet a povahu všech činností spojených s řízením nákupu nelze opomenout jeho komplexnost. Úkolem podniku je vnímat velký vliv nákupu na veškerý další provoz a přijímat na základě toho rozhodnutí, která se mohou týkat míry centralizace, umístění a ekonomického postavení v rámci organizační struktury podniku. Nesmí také opomenout dělbu práce v rámci úseku a vazby na další vnitropodnikové útvary. Důležité jsou taktéž forma, metody a postupy při naplňování cílů v oblasti nákupu (3).

2.4.1 Centralizace a decentralizace

Každý podnik musí při určování míry centralizace vždy uvážit konkrétní podmínky. Vhodně zvolené nastavení může vést k hospodárnější manipulaci s materiálem a zásobami nebo ke zlepšení vztahů s dodavateli (3).

V praxi můžeme rozlišit následující tři různé stupně centralizace nákupu v podniku:

- centralizace nákupu do jednoho podnikového útvaru;
- decentralizace nákupu na nižší organizační útvary;
- kombinovaný způsob (2).

2.4.2 Umístění v organizační struktuře

Nejčastějším způsobem umístění nákupu v organizační struktuře podniku bývá v obchodním či ekonomickém úseku. Nezřídka kdy (zejména ve stavebnictví a strojírenství) bývá nákup v gesci výrobních úseků. Ve velkých podnicích můžeme často nalézt samostatné divize, které se o nákup starají (3).

2.5 Náкупní marketing

Úkolem marketingového pojetí nákupu je sledovat zejména nákupní – dodavatelský trh. Jsou s ním spojené činnosti jako průzkum dodavatelů, výběr ideálního dodavatele nebo vyjednávání o podmínkách dodávek (platebních, dodacích či logistických). Souběžně by měla probíhat snaha o dlouhodobé partnerské dodavatelsko-odběratelské vztahy (1).

2.5.1 Marketingové procesy v nákupu

Při zaměření se na praktickou realizaci marketingu podniku můžeme rozlišit dvě základní oblasti:

- oblast poznávací
- oblast realizační (2).

Oblast poznávací

Obsahem poznávací oblasti je získávání informací o vnitřních a vnějších faktorech podniku. Hlavními nástroji jsou marketingové analýzy a výzkumy trhu. V případě nákupního marketingu se logicky jedná konkrétně o výzkum trhu nákupního – trhu dodavatele (2).

Oblast realizační

Jako výstup realizační stránky marketingu můžeme označit zvolení konkrétní marketingové strategie s důrazem na efektivní využití nástrojů marketingového mixu (2).

2.5.2 Nákupní marketingový mix

V souvislosti s marketingovým přístupem k řízení nákupu můžeme hovořit o nákupním marketingovém mixu. Jeho nástroje jsou v podstatě shodné s prodejním marketingovým mixem, nicméně poněkud rozdílná je jejich praktická funkce a využití. Jsou to tyto nástroje:

- informační mix;
- komunikační mix;
- dodavatelský mix;
- konkurenční mix;
- cenový mix;
- výrobní mix;
- mix kvality;
- množství mix;
- termínový mix;
- mix nákupních podmínek (12).

Informační mix

Jedná se o schopnost podniku sbírat a uchovávat informace o parametrech vlastní činnosti a situaci na trhu zdrojů nákupu.

Komunikační mix

V rámci komunikačního mixu podnik komunikuje s příslušnými útvary uvnitř podniku a s vnějšími partnery na trhu.

Dodavatelský mix

Dodavatelský mix zahrnuje schopnost optimálního výběru dodavatelů a práci na zlepšování vztahů v rámci nákupního procesu.

Konkurenční mix

Na základě průzkumu trhu a zmapování potenciálních partnerů by měl být podnik schopen zvolit optimálního dodavatele s ohledem na sledování podstatných cílů týkajících se nákupního procesu.

Cenový mix

Podnik by měl být schopen realizovat optimální cenovou politiku a při jejím vytváření brát ohled na veškeré ekonomické dopady každého nákupního rozhodnutí.

Výrobní mix

Jedná se o schopnost rozhodnout o optimální materiálové skladbě a nákladech s ohledem na prodejnost a konkurenceschopnost finálních produktů.

Mix kvality

Mix kvality navazuje na mix výrobní a jeho součástí jsou činnosti, jejichž účelem je zajištění co nejvyšší kvality výrobků dodávaných dodavatelem a zajistit tak požadovanou kvalitu finálního výrobku.

Množstevní mix

Množstevní mix zahrnuje veškerá rozhodnutí o podobě dodávek a strategii řízení zásob.

Termínový mix

Náplní termínového mixu je časová synchronizace vnitropodnikových, vnějších informačních a hmotných vztahů při naplňování funkce nákupu.

Mix nákupních podmínek

Jde o schopnost zajistit a realizovat ideální nákupní podmínky. V rámci nákupního procesu se jedná o platební, dodací a logistické podmínky při naplňování dodavatelsko-odběratelských vztahů.

2.6 Informační systém nákupu

Rozhodování a řízení jsou procesy, které vyžadují kvalitní, aktuální, spolehlivé a komplexní vstupní informace. Bez sběru a využití takových informací nelze činit optimální rozhodnutí. Hodnota informací se v čase mění a o úspěchu tak rozhoduje dostupnost informací, které jsou v daném okamžiku potřeba. Nutná je nejen aktuální faktická vybavenost, ale také schopnost identifikovat informace, které budou potřeba v budoucnu. Proto je třeba vnímat a vytvářet informační systém v celé jeho komplexnosti (3).

Jakožto součást optimální strategie zpracovávání informací si můžeme představit tyto činnosti:

- získávání dostatečného počtu informací;
- vytvoření systému pro hodnocení informací na základě jejich spolehlivosti;
- využívání systému oceňování informací z hlediska jejich využití;
- neustálá aktualizace a doplňování informačního systému (12).

Co se týče povahy informací spojených s nákupní činností, můžeme je rozdělit do dvou skupin:

- informace o dodavatelích získané kontinuálním výzkumem trhu nebo cestou přímých jednání s dodavatelem;
- informace o konkurenci, tedy o ostatních poptávajících, kteří můžou výrazným způsobem ovlivnit chování nabízejících směrem k dalším partnerům na trhu (2).

2.6.1 Výzkum nákupního trhu

Přestože existuje vícero metod výzkumu nákupního trhu, všechny mají podobný průběh, který můžeme rozdělit do následujících fází:

- 1) sběr dat a informací;
- 2) uspořádání získaných informačních materiálů;
- 3) analýza a hodnocení výsledků;
- 4) statistický popis výsledků;
- 5) uložení informací do disponibilních souborů (3).

Výstupem získaným kvalitním výzkumem dodavatelského trhu mohou být základní informace týkající se:

- zboží (jakost, balení, dodací množství);
- dodacích lhůt;
- ceny (12).

Vedlejším, avšak neméně významným produktem výzkumu trhu, jsou informace o:

- kondici dodavatele;
- síle v ovládnutí trhu;
- charakteristice distribučních cest;
- finanční síle dodavatele;
- kapacitě dodavatele;
- technické schopnosti dodavatele;
- preferenci odběratelů;
- spojení, smlouvách či zvyklostech (12).

2.7 Dodavatelsko-odběratelské vztahy

Zásadním pojmem v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů je partnerství. Evropská nadace pro management jakosti (EFQM) definuje partnerství jako „pracovní vztah mezi dvěma nebo více zainteresovanými stranami, vytvářející přidanou hodnotu“. Odběratelem je právnická nebo fyzická osoba, která přijímá produkt od dodavatele. Dodavatel je naopak organizace nebo osoba, která produkt poskytuje. Produkt definujeme jako výsledek nějakého procesu a v praxi může mít podobu hmotného výrobku, zpracované informace, služby, softwaru nebo jejich různé kombinace (13).

Moderní přístup k partnerství s dodavateli vede obě strany směny spíše k systematické oboustranné komunikaci a naplňování strategie win-win. Současný trend tak upřednostňuje dlouhodobou kvalitní spolupráci nad potenciální krátkodobou finanční výhodností (13).

Dodavatelsko-odběratelské vztahy vnímáme jako obchodní kontakt nebo různé další formy spolupráce mezi dodavatelem a odběratelem na trhu organizací. Tyto vztahy

mívají smluvní podobu a řídí se legislativou obchodně závazkových vztahů, která je součástí obchodního zákoníku (2).

2.7.1 Hodnocení a výběr dodavatelů

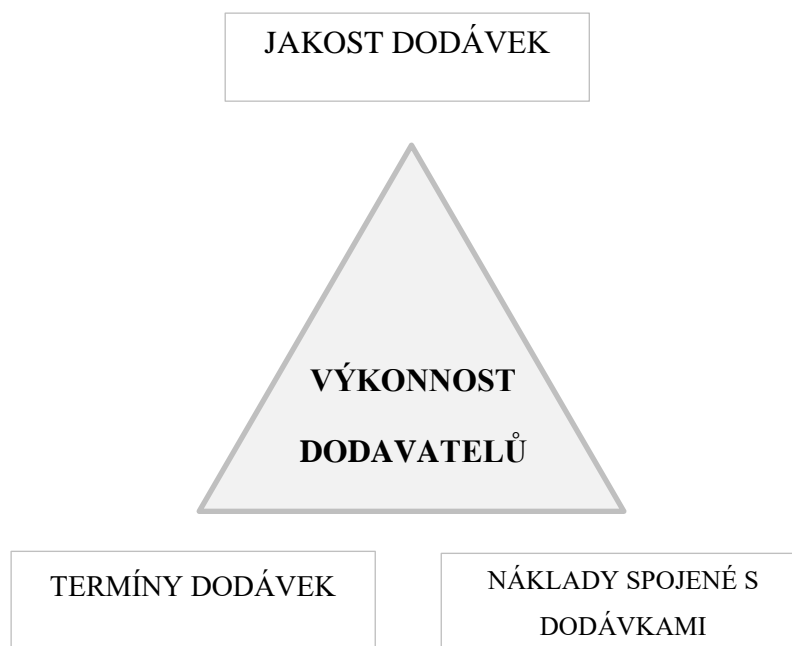
Hodnocení a výběr dodavatelů patří ke standardním činnostem prakticky ve všech typech podniků. Organizace se však můžou lišit přístupem k této problematice v dílčích oblastech jako jsou rozsah zvolených kritérií, způsob vyhodnocení či náročnost kladená na dodavatele. Tyto a některé další aktivity spojené s tvorbou dodavatelsko-odběratelských vztahů mohou organizacím pomáhat například:

- poznat z množství potenciálních dodavatelů toho, který bude schopen přispívat k naplňování podnikové politiky a strategie;
- identifikovat dlouhodobou schopnost dodavatelů naplňovat požadavky odběratele;
- snižovat náklady na obou stranách;
- podporovat kvalitní a efektivní spolupráci;
- učit partnery rozpoznávat mezi lepší a horší praxí v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů (13).

2.7.2 Hodnocení výkonnosti dodavatelů

Hodnocení výkonnosti dodavatelů vnímáme z pohledu tří základních prvků, na které by se měla odběratelská organizace soustředit nejvíce. Jedná se o:

- jakost dodávek;
- termíny dodávek;
- náklady spojené s dodávkami (13).



Obrázek 7: Výkonnost dodavatelů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 13, str. 189)

Jakost dodávek

Oblast jakosti dodávek by měla být samozřejmostí pro stranu dodavatele i odběratele. Nicméně nelze počítat s absolutní bezvadností každé dodávky, a proto jakost dodávek řadíme mezi základní hodnotící kritéria. Předmětem zkoumání mohou být ukazatele jako absolutní nebo relativní počet neshod, počet odmítnutých dodávek apod.

Termíny dodávek

Zejména pro odběratele, kteří se pokouší o optimalizaci vázanosti kapitálů v zásobách, bývá stěžejní dodržování termínů dodávek. Tyto organizace mohou sledovat podíly dodávek, které dorazí včas, předčasně a těch, které dorazí opožděně.

Náklady spojené s dodávkami

Třetí posuzované kritérium má čistě ekonomickou povahu. Celkové náklady dodávky se považují za vysoce objektivní faktor. Podnik může na základě celkové ceny porovnávat všechny alternativní nabídky.

„Využívání jiných než těchto tří oblastí hodnocení, je spíše výjimkou a může zahrnovat například míru shody strategie dodavatele se strategií odběratele, rozsah technické a informační podpory poskytované dodavatelem, srozumitelnosti záznamů apod. (13, str. 190)“

Tvorba metodiky hodnocení výkonnosti dodavatele

Mezi stěžejní charakteristiky, které by měla metoda hodnocení výkonnosti dodavatele naplňovat, můžeme zařadit tyto:

- jednoduchost aplikace;
- možnost aplikace v krátkých časových intervalech;
- maximalizace využití informačních vstupů;
- nízká náročnost na zdroje;
- provázanost s informačními systémy odběratele;
- objektivita výsledků (13).

Při tvorbě konkrétní metodiky by měl odběratel kopírovat tyto kroky:

1. výzkum propojení strategie odběratele se strategií dodavatele;
2. výběr vhodných ukazatelů a metrik;
3. příprava návrhu sběru dat;
4. příprava návrhu systému hodnocení výkonnosti dodavatelů;
5. zavedení systému hodnocení do praxe;
6. získání zpětné vazby od dodavatelů;
7. využití výsledků hodnocení výkonnosti dodavatelů (13).

3 POPIS PODNIKÁNÍ

3.1 Základní informace

- Obchodní firma: Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod a.s.
- Sídlo: Dobrovského 2027, 580 01 Havlíčkův Brod
- Datum založení: 24. ledna 1995
- Identifikační číslo: 609 17 628
- Právní forma: Akciová společnost
- Předmět podnikání:
 - Pivovarnictví a sladovnictví
 - Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
 - Hostinská činnost



Obrázek 8: Rebel – logo

(Zdroj: 14)

3.2 Historie pivovaru

Historie pivovaru se začala psát roku 1333, kdy král Jan Lucemburský udělil Havlíčkovu Brodu (tehdy Německý Brod) soubor práv, který mimo jiné obsahoval právo várečné. Jednalo se o výsadu měst, jejichž občané měli právo vařit a prodávat pivo. Poté, co bylo město v roce 1422 zničeno husity, byly obnoveny i zdejší pivovary. Várečné právo bylo od té doby potvrzováno postupně králi Jiřím z Poděbrad (1452), Ludvíkem (1520) a Ferdinandem (1544). V roce 1637 prohlásil císař Ferdinand III. Německý Brod za svobodné královské město. Byl mu přidělen městský znak a práva královských měst (14).

Měšťané si v té době připravovali slad i pivo sami. Avšak domů s potřebným vybavením pro vaření piva bylo málo, a proto se právovárečníci sdružovali a zakládali si společné pivovary. Jednalo se o běžný proces v městech s várečným právem. V roce 1662 vyhořel pivovar, který se nacházel u radnice. Byl znovu postaven roku 1673. V téže roce byl založen i cech sladovníků. Ve městě byly koncem 18. století dva pivovary. Roku 1834 se začala psát nová historie vaření piva v Německém Brodě. Jeden z pivovarů znovu vyhořel a druhý byl zrušen kvůli nedostatečné prosperitě. Proto právovárečníci 18. října tohoto roku zakoupili rytířský dům Bukovských, kde dnes sídlí pivovarský hostinec Rebel. Tam vznikl malý ruční pivovar. Toto datum je tedy považováno za den založení havlíkobrodského pivovaru (14).

K první velké rekonstrukci pivovaru došlo kvůli nedostatečné kapacitě v roce 1880 a 12. října byl vysvěcen. Na přelomu 19. a 20. století proběhla další rozsáhlá rekonstrukce pivovaru, který tak v roce 1905 dosáhl modernější úrovně. Během první světové války došlo k velkému útlumu výroby a výstav piva tak klesnul. Po dalších modernizacích pivovar znovu vzkvétal a výstav piva několikanásobně vzrostl. Po druhé světové válce se však situace opakovala. Došlo k přejmenování Německého Brodu na Havlíčkův Brod. V roce 1948 byl pivovar stejně jako další podniky znárodněn a stal se tak součástí Horáckých pivovarů Jihlava a následně Východočeských pivovarů Hradec Králové. Tak tomu bylo až do roku 1990, kdy se pivovar stává znovu samostatným podnikem. Zlom nastal v roce 1995, kdy nastal spor o vlastnická práva a pivovar získali znovu potomci původních majitelů. Ti 24. ledna 1995 zakládají společnost Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod a.s. Rekonstrukce výrobního zařízení (stavba nové varny a CK

tanků) vedla k rapidnímu vzrůstu výstavu, který v roce 1999 dosahoval až na 150 tisíc hektolitrů (14).

Ekonomické důvody vedly v roce 2004 k pozastavení výroby vlastního sladu, která je po potřebných investicích a opravách obnovena až v roce 2008. Ten samý rok byla do provozu uvedena i nová stáčecí linka na sudové pivo. Dále byla postavena nová hala, sklad sudového piva a byly vybudovány kancelářské prostory pro expedici. Pivovar tak získal dnešní podobu. Díky vysokému podílu lokálních surovin je havlíčkobrodské pivo nositelem ochranného označení Vysočina – regionální produkt. Po technologické stránce patří pivovar k nejmodernějším v České republice a v posledních letech získal řadu ocenění (14).

3.3 Lokalizace

Areál pivovaru se nachází v Havlíčkově Brodě, který je třetím největším městem v kraji Vysočina. Součástí sídla společnosti, které prošlo nedávnou rozsáhlou rekonstrukcí, jsou nejenom prostory spjaté s výrobou piva, ale nachází se zde také kanceláře, pivovarská prodejna a přilehlý pivovarský hostinec.



Obrázek 9: Poloha pivovaru (vlastní zpracování)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.4 Roční výstav

Celkový výstav piva za rok 2018 byl zhruba 102 000 hl. Je to zhruba stejné množství jako za rok 2016. Následující tabulka shrnuje celkové výstavy za poslední roky, ze které je patrný rostoucí trend.

Tabulka 1: Celkový výstav (2014–2017)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů)

<i>Rok</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>
<i>Výstav (v hl)</i>	88 500	97 250	100 480	99 380	102 000

Celkový roční výstav piva v České republice za rok 2018 byl rekordních 21 272 tis. hektolitrů. Havlíčkobrodský pivovar tak vyprodukoval za loňský rok zhruba 0,48 % veškerého piva na našem území.

3.5 Produkty

Havlíčkobrodský pivovar je známý zejména pro výrobu piva značky *Rebel*, které již dosáhlo na mnohá ocenění a zakládá si na vysokém podílu lokálních surovin. Název *Rebel* je nejen zapamatovatelné a mezinárodně uchopitelné označení piva, ale zároveň odkazuje na historicky nejznámějšího obyvatele města – Karla Havlíčka Borovského. Vznik názvu *Rebel* se datuje na rok 1975. Do té doby se používal jednoduchý název Havlíčkobrodské pivo. Pivovar v roce 2009 převzal také výrobu Královéhradeckého piva *Votrok*. Stalo se tak dlouho poté, co na konci 90. let 20. století pivovar v Hradci Králové zaniknul a přestal původního *Votroka* vyrábět. Jeho popularita je víceméně omezena na Hradec Králové a jeho nejbližší okolí. V zahraničí se havlíčkobrodské pivo prodává se stejným označením *Rebel*. Výjimkou je Rusko, kde se prodává pod značkou *Karlovec* (16).

Tabulka 2: Portfolio produktů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 14)

<i>Rebel Original Premium</i>	Světlý ležák
	Obsah alkoholu 4,8 % obj.
<i>Rebel Černý</i>	Tmavý ležák
	Obsah alkoholu 4,7 % obj.
<i>Rebel Tudor</i>	Světlý ležák
	Obsah alkoholu 4,4 % obj.
<i>Rebel Řezaný ležák</i>	Světlý ležák
	Obsah alkoholu 4,8 % obj.
<i>Rebel Tradiční</i>	Světlý ležák
	Obsah alkoholu 4,1 % obj.
<i>Rebel Haškův C.K.</i>	Světlý ležák
	Obsah alkoholu 4,1 % obj.
<i>Rebel Nefiltrovaný</i>	Světlý ležák
	Obsah alkoholu 5,3 % obj.
<i>Rebel Vánoční hvězda</i>	Světlý ležák
	Obsah alkoholu 5,5 % obj.
<i>Rebel Drsoň</i>	Světlý ležák
	Obsah alkoholu 6,2 % obj.
<i>Rebel Pšeničný</i>	Světlý ležák
	Obsah alkoholu 5,0 % obj.
<i>Rebel IPA</i>	Světlý ležák
	Obsah alkoholu 6,3 % obj.
<i>Rebel Sváteční speciál</i>	Světlý ležák
	Obsah alkoholu 6,2 % obj.
<i>Rebel Grep & Citron</i>	Světlý ležák
	Obsah alkoholu 2 % obj.
	3 % ovocné šťávy
<i>Rebel Nealko</i>	Světlý ležák
	Obsah alkoholu do 0,5 % obj.
<i>Hradecký Votrok 11°</i>	Světlý ležák
	Obsah alkoholu 4,8 % obj.
<i>Votrok – světlé výčepní</i>	Světlý ležák
	Obsah alkoholu 4,1 % obj.
<i>Hradecká 10°</i>	Světlý ležák
	Obsah alkoholu 4,4 % obj.

3.6 Chráněné zeměpisné označení České pivo

Některé z produktů pivovaru se mohou pyšnit ochrannou značkou České pivo. Jedná se o chráněné zeměpisné označení Evropské Unie, které je platné od roku 2008. Dotyčný produkt musí splňovat přísné podmínky týkající se nejen původu a parametrů základních výrobních surovin, ale také technologie výrobního procesu. Cílem je ochrana českého pivovarnictví a předcházení vzniku napodobenin. Jedná se o tyto produkty:

- Rebel Original Premium;
- Rebel Tudor;
- Rebel Haškův C.K.;
- Rebel Černý (15).



Obrázek 10: CHZO – logo

(Zdroj: 14)

3.7 Konkurence

Vzhledem k dlouhodobé tradici a historii českého pivovarnictví a množství českých pivovarů lze obecně označit tento průmysl za poměrně konkurenční. Nicméně odbyť piva a množství jeho konzumentů zajišťují dostatečné tržby a životaschopnost většiny pivovarů. Za přímou konkurenci se určitě nedají považovat velké pivovary typu Plzeňský prazdroj. Cílem pivovaru je klást důraz na kvalitu a zaměřením se na užší segment konzumentů zejména v rámci kraje Vysočina. Za tohoto předpokladu můžeme za přímou konkurenci z hlediska lokality a ročního výstavu považovat pelhřimovský Poutník, jihlavský Ježek, humpolecký Bernard a Pivovar Polička.

3.7.1 Pivovar Poutník

Pivovar Poutník se nachází v městě Pelhřimov. Jeho historie sahá až do roku 1552. Vlastníkem pivovaru je družstvo DUP. Stejně jako v havlíčkobrodském pivovaru se zde vaří pivo tradičním způsobem za použití spilky a ležáckých tanků. V roce 2015 činil celkový výstav pelhřimovského pivovaru zhruba 50 000 hl (17).

3.7.2 Pivovar Jihlava

V jihlavském pivovaru se vyrábí pivo značky Ježek. Od roku 2008 spadá pod pivovarnickou společnost Lobkowicz Group, která je majoritně ovládána čínskou společností CEFC China. V Jihlavě se pivo již nevaří tradičním způsobem, ale využívají se výhradně CK tanky. Za rok 2015 vyprodukoval jihlavský pivovar celkem zhruba 150 000 hl piva (18).

3.7.3 Rodinný pivovar Bernard

Nejsilnějším konkurentem v regionu Vysočina je z hlediska výstavu Rodinný pivovar Bernard. Za rok 2016 činil jeho celkový výstav dokonce 315 400 hl. Humpolecký pivovar založil v roce 1991 Stanislav Bernard s Josefem Vávrou, kteří nyní stále vlastní každý po 25 % akcií. 50% podíl drží v současnosti belgický pivovar Duvel Moortgat (19).

3.7.4 Pivovar Polička

Poličský výrobce patří stejně jako havlíčkobrodský pivovar do skupiny měšťanských pivovarů. Jeho roční výstav za rok 2017 byl zhruba 114 500 hl a můžeme ho tak zařadit mezi největší české pivovary z těch, které nejsou vlastněny žádnou velkou pivovarnickou skupinou (20).

3.8 Úspěchy pivovaru

Známkou kvality havlíčkobrodského piva jsou úspěchy v tuzemských i mezinárodních prestižních degustačních soutěžích. Za zmínku stojí zejména nedávná výborná umístění v uznávané mezinárodní degustační soutěži European Beer Star, kde se vybírají nejlepší piva v několika kategoriích. Jeden z posledních úspěchů havlíčkobrodského piva pochází z roku 2014, kdy Rebel Černý obsadil v této soutěži třetí místo v kategorii

„Tmavé pivo českého typu“. V roce 2012 dokonce Rebel Originál Premium vyhrál v kategorii „Pivo plzeňského typu“. Ocenění Zlatá pivní pečeť 2016 získalo ve své kategorii pivo Rebel nefiltrovaný na International Beer Festival v Českých Budějovicích. Havlíčkobrodský pivovar se zúčastnil v roce 2016 taktéž prestižního tuzemského klání Žatecká Dočesná, kde v kategorii speciálních piv získal třetí místo Rebel Sváteční Speciál. Nejčerstvější úspěchy pochází z roku 2017, kdy se totéž pivo umístilo na druhém místě v kategorii světlých výčepních piv v rámci osmého ročníku tuzemské soutěže Cerevisia specialis – pivní speciál roku a z roku 2018, kdy Rebel Černý obsadil 3. místo na European Beer Star v kategorii tmavých piv českého typu (14).

3.8.1 Přehled nedávných úspěchů pivovaru:

Rok 2012

- European Beer Star
 - 1. místo – Pivo plzeňského typu (*Rebel Originál Premium*)

Rok 2014

- European Beer Star
 - 3. místo – Tmavé pivo českého typu (*Rebel Černý*)

Rok 2016

- International Beer Festival
 - 1. místo – Nefiltrované pivo (*Rebel Nefiltrovaný*)
- Žatecká Dočesná
 - 3.místo – Speciální pivo (*Rebel Sváteční Speciál*)

Rok 2017

- Cerevisia specialis – pivní speciál roku
 - 2. místo – Světlé výčepní pivo (*Rebel Sváteční speciál*)

Rok 2018

- European Beer Star
 - 3. místo – Tmavé pivo českého typu (*Rebel Černý*)



Obrázek 11: Rebel Černý - 3. místo v rámci European Beer Star

(Zdroj: 14)

3.9 Export

V posledních letech roste podíl vyrobeného piva, které putuje do zahraničí. V roce 2016 činil export zhruba 19 % souhrnné produkce. V posledním zjištěném roce 2017 to bylo již 22,3 % celkového ročního výstupu. Konkrétně se jednalo o číslo 22 156 hektolitrů. Největší množství piva vyváží havlíčkobrodský pivovar do Ruska. Dalšími destinacemi, kam směřuje velké množství piva, jsou Francie, Slovensko nebo USA. Menší množství dále putuje například do Finska, Itálie, Srbska, Řecka nebo Dánska. Následuje tabulka s největšími příjemci havlíčkobrodského piva za rok 2017 (21).

Tabulka 3: Export v roce 2017 – největší odběratelé

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 21)

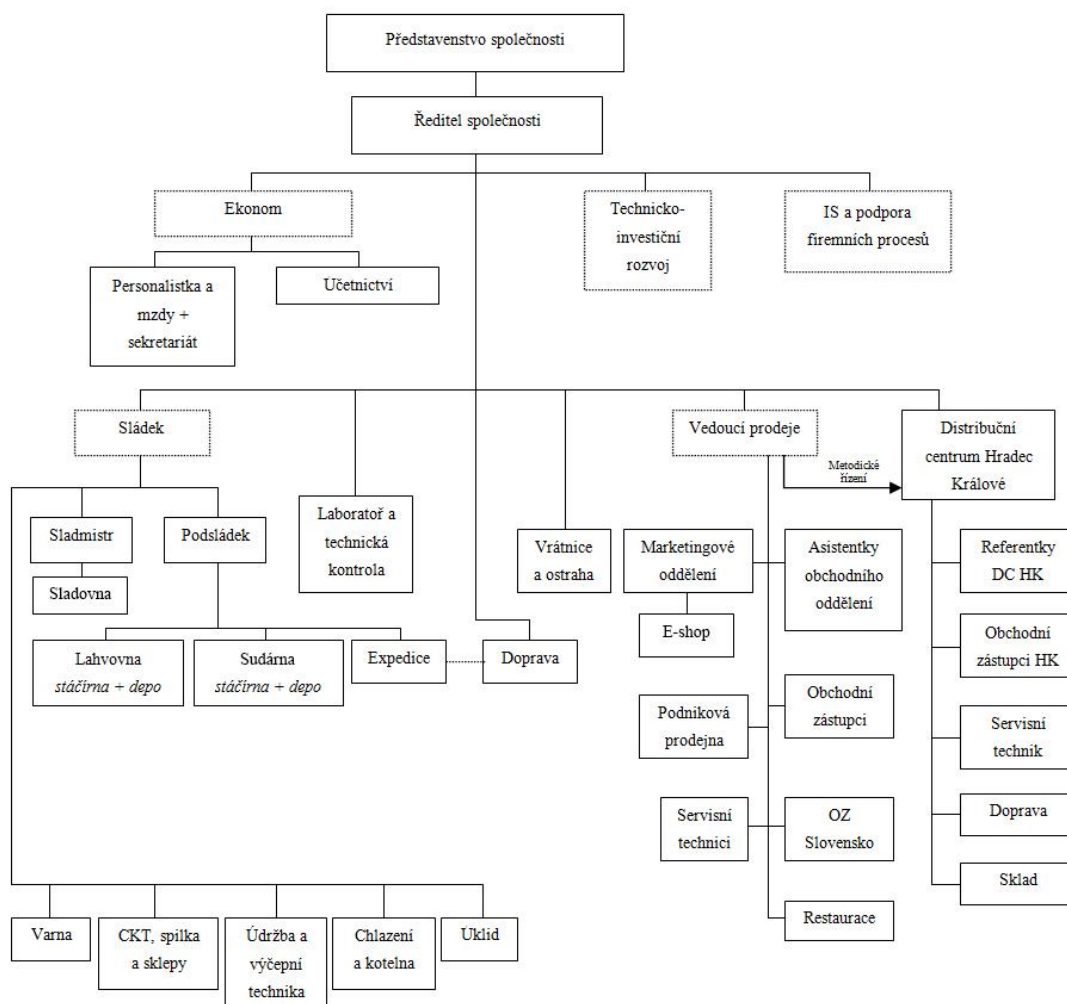
<i>Země</i>	<i>Množství piva (v hl)</i>
Rusko	8 836
Francie	7 492
Slovensko	3 848
USA	814
Finsko	300
Itálie	299

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

4.1 Organizace nákupu v podniku

Úvodní část analýzy současného stavu se věnuje organizaci nákupu v pivovaru z pohledu míry centralizace, rozložení odpovědnosti a rozdělení kompetencí. Pro lepší pochopení současného stavu slouží rozbor organizace nákupu do roku 2014, kdy proběhla v pivovaru restrukturalizace a s ní spojené výrazné změny, které se týkaly také nákupní činnosti.

Stav do roku 2014

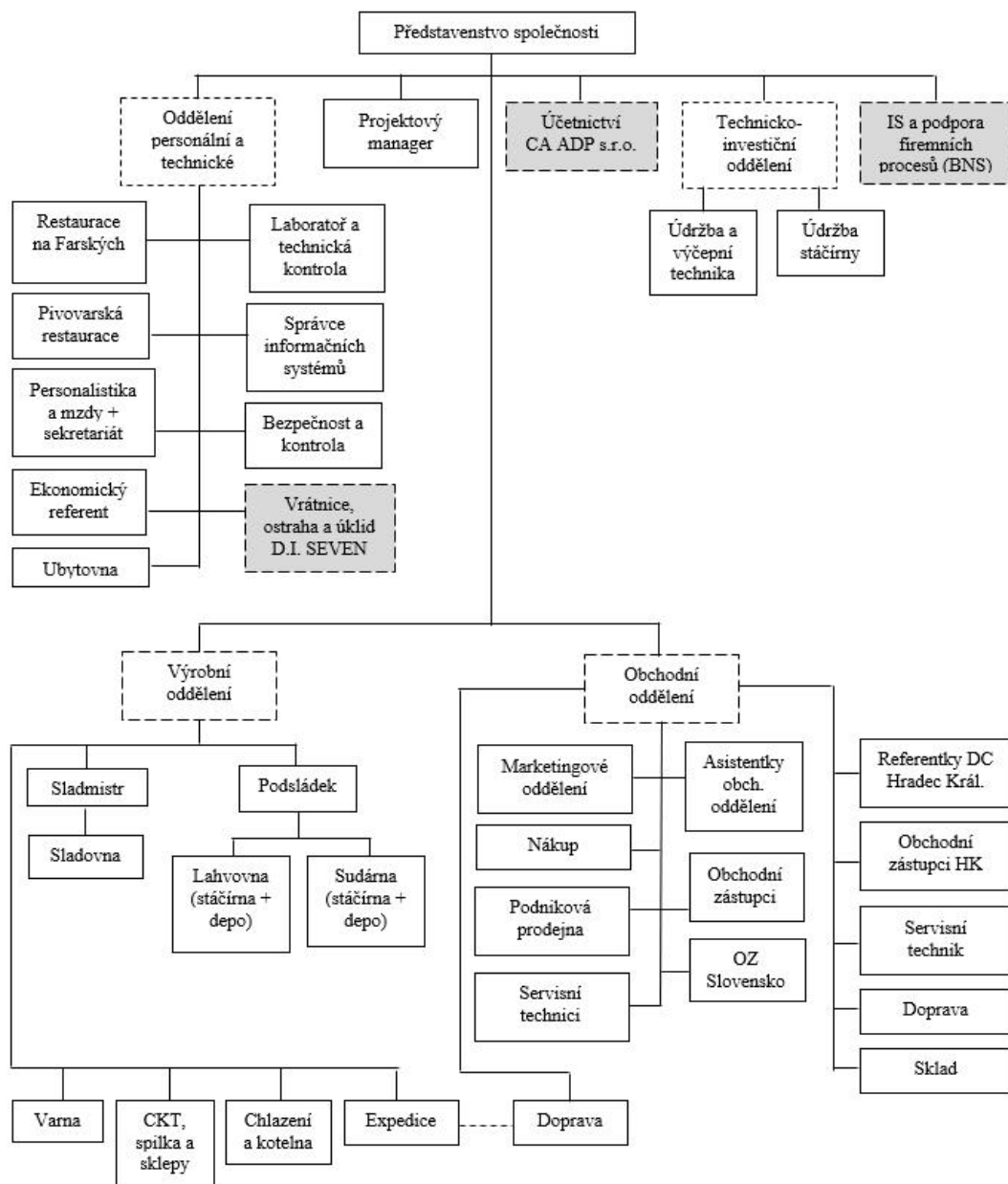


Obrázek 12: Organizační struktura do roku 2014

(Zdroj: interní zdroje)

Pohledem na dřívější organizační strukturu zjistíme, že v pivovaru neexistovalo konkrétní oddělení, které by se řízení nákupu speciálně věnovalo. Roli nákupčího nejdůležitějších objektů nákupu – výrobních zdrojů zastával sládek. Nákup probíhal méně organizovaně a spíše na operativní bázi. Způsob řízení nákupu se tak dal označit spíše za decentralizovaný.

Současnost



Obrázek 13: Současná organizační struktura

(Zdroj: interní zdroje)

4.1.1 Umístění nákupu v organizační struktuře

Pohledem na současnou organizační strukturu podniku zjistíme, že v roce 2014 bylo nově zřízeno obchodní oddělení, do něhož spadá také nákup. O nákup se stará jeden centrální nákupčí. Součástí obchodního úseku je dále například marketingové oddělení, obchodní zástupci nebo správa distribučního centra v Hradci Králové.

4.1.2 Míra centralizace a decentralizace nákupu

Současný způsob řízení nákupu v podniku můžeme označit za kombinovaný (centralizace i decentralizace). Centralizace spočívá ve stanovení strategického plánu nákupu a jeho realizaci. Důležitými centrálními činnostmi jsou přesná predikce potřeb, koordinace a komplexní rozhodování. Decentralizaci vnímáme zejména na operativní úrovni, kdy jednotlivé úseky provádí nákupy, které nejsou součástí strategického plánování.

4.1.3 Činnost nákupního oddělení

Úkolem centrální nákupčí je centrální dohled nad veškerou nákupní činností v pivovaru. Podílí se na přípravě smluv a vzniku strategického plánu. Stará se také o dílčí nákupy, které nejsou součástí strategického plánování. Na denní bázi spolupracuje se všemi ostatními odděleními a spravuje evidenci smluv a objednávek, k čemuž využívá informační systém ERP KARAT.

4.1.4 Odpovědnost za nákup

Důležitým aspektem organizace nákupu v havlíčkobrodském pivovaru je existence hodnotových hranic pro schvalování nákupu. Můžeme rozlišit celkem tři hranice a s nimi tři postupy při schvalování každého konkrétního nákupu.

1) Drobné nákupy (do 3 000 Kč)

Mohou být v každém oddělení prováděny bez souhlasu vedoucího pracovník dotyčného úseku.

2) Střední nákupy (do 50 000 Kč)

Střední nákupy mohou provádět vedoucí pracovníci příslušných úseků (výrobní, obchodní, personální a technické, technicko-investiční) bez souhlasu představenstva.

3) Velké nákupy (nad 50 000 Kč)

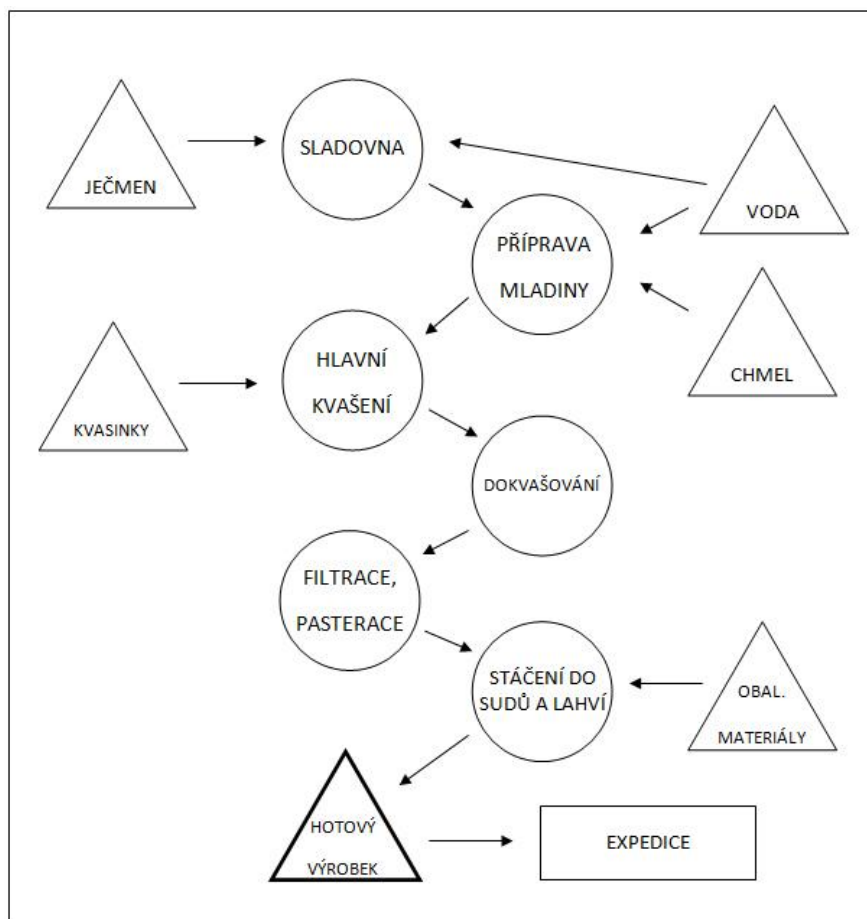
Veškeré nákupy nad 50 000 Kč musí být schváleny představenstvem, které je o takových případných nákupech informováno na týdenní bázi.

4.2 Objekty nákupu

Tato kapitola se věnuje rozboru objektů nákupu pivovaru. Cílem práce je zaměřit se zejména na výrobní zdroje (suroviny a obaly), které jsou součástí strategického plánování a tvoří nejvýraznější složku cílů nákupu.

4.2.1 Výrobní zdroje

Jako podklad pro rozbor a definici jednotlivých výrobních zdrojů (surovin a obalů) vstupujících do výrobního procesu vaření piva můžeme využít schéma materiálového toku (obrázek 15). Ze schématu rozpoznáme skladbu jednotlivých surovin, používaných obalů a fáze, během nichž do výroby vstupují.



Obrázek 14: Materiálový tok

(Zdroj: 15)

Následuje stručný zjednodušený popis výrobního procesu s důrazem na definování výrobních zdrojů, které jsou předmětem nákupní činnosti pivovaru.

1) Sladovna

Jako první surovina vstupuje do výroby *ječmen*, ze kterého se vyrábí slad. Další surovinou je voda, která však není předmětem nákupní činnosti. V havlíčkobrodském pivovaru se nachází tzv. humnová sladovna, v níž se ječmen postupně máčí, nechá se vyklíčit, vysuší se, rozeleme se a vzniká tak slad.

2) Příprava mladiny

V této fázi vzniká rmutováním roztok a po scezení tzv. sladinka. Nyní vstupuje do výroby *chmel* v podobě chmelových granulí nebo chmelového extraktu, který se se sladinkou povaří a vznikne mladina.

3) Hlavní kvašení

Proces hlavního kvašení se odehrává ve spilce, kde dojde ke zkvašení cukru. Poté se přidají *pivovarské kvasinky* a proces dále pokračuje v kvasných kádích.

4) Dokvašování

Pivo pak v horizontálních ležáckých tancích dokvašuje po dobu 30-50 dní.

5) Filtrace a pasterace

Po oddělení kvasinek je pivo filtrováno a průtokově pasterováno. Cílem je zvýšení životnosti nápoje.

6) Stáčení do sudu a lahví

V poslední fázi se ve stáčírně dostává pivo do obalových materiálů, kterými jsou *sudy* a *skleněné lahve*. Nově pivovar zavádí do výroby také pivo v *plechovkách*, které je však stáčeno externě v Nymburku.



Obrázek 15: Ležácké tanky

(zdroj: vlastní)

4.2.2 Suroviny

Základní potravinářské suroviny, které jsou předmětem nákupní činnosti podniku, byly definovány v předchozí kapitole. Je to ječmen, chmel a pivovarské kvasinky. Tato část se věnuje jejich detailnějšímu rozboru a výčtu jejich dodavatelů.

Ječmen

Jedná se o stěžejní surovinu pro proces vaření piva, protože je základem pro výrobu sladu. Dodavatelem ječmene jsou zemědělská družstva z okolí pivovaru. Těch je zhruba 10 a níže jsou uvedena některá z nich.

- Dodavatelé ječmene:
 - Zemědělské družstvo Pozovice (Štoky, kraj Vysočina)
 - ZEMKO Kozlí a.s. (Kozlí, kraj Vysočina)

Chmel

Chmel je další nezbytnou složkou při výrobě českého piva a do havlíčkobrodského pivovaru se dováží v podobě granulí. Využívá se převážně kvalitní žatecký chmel, avšak pro výrobu některých speciálních typů piv je nutné kupovat chmel od jiného dodavatele.

- Dodavatelé chmele:
 - Bohemia Hop a.s. (Žatec, Ústecký kraj)
 - Joh.Barth & Sohn GmbH & Co. KG (Norimberk, Německo)

Pivovarské kvasinky

Pivovarské kvasinky jsou základem pro proces hlavního kvašení a dokvašování a dodávají pivu jeho výslednou chuť.

- Dodavatelé pivovarských kvasinek:
 - Pivovar Holba a.s. (Hanušovice, Olomoucký kraj)
 - Ing. Karel Klusáček (Kounice, Středočeský kraj)

4.2.3 Obaly

Tato část se věnuje rozboru obalových materiálů a všem jejich složkám. Nejpoužívanějším obalem pro finální produkt jsou nerezové sudy různých velikostí. Další podstatná část vyrobeného piva se stáčí do skleněných lahví. Čerstvě pivovar produkuje také plechovkové pivo. Mezi obalové materiály můžeme zařadit také doplňkové produkty nezbytné pro kompletní konečného výrobku (etikety, šátečky, korunky, kartonové krabice). V současnosti zaujímá zhruba 70 % produkce sudové pivo a zhruba 30 % pivo lahvové. Výroba plechovek se teprve rozjíždí, a proto se prozatím vyrábí v menším množství.

Sudy

Pivovar produkuje pivo v nerezových sudech o tradičních velikostech 20, 30 a 50 litrů. Pro jejich nákup využívá služeb dvou dodavatelů.

- Dodavatelé nerezových sudů:
 - František Dvořáček KEG-SERVIS (Suchdol nad Lužnicí, Jihočeský kraj)
 - Kegmont s.r.o. (Trpišovice, kraj Vysočina)

Skleněné lahve

Každou lahev tvoří více prvků obalových materiálů. Základem je skleněná lahev, která je uzavřena korunkovým uzávěrem. Celé hrdlo je pak pokryto speciálním šátečkem. Produkt je pak zkompleťován označením příslušnou etiketou. Pro český trh jsou určeny zejména lahve o velikosti 0,5l. Jako exportní se využívají nejvíce menší obaly o velikosti 0,3l. Na pultech českých supermarketů můžeme nalézt havlíčkobrodské pivo v půllitrových lahvích zabalených po více kusech v kartonových krabicích (4, 8 nebo 10 kusů). Pro export jsou pak určena balení třetinkových piv v krabicích po 24 kusech nebo půllitrová piva zabalená po 20 kusech. Tradičně je pivo převáženo a prodáváno také v plastových přepravkách po 20 kusech.

- Dodavatel lahví:
 - O-I Sales and Distribution Czech Republic s.r.o. (Dubí, Ústecký kraj)
- Dodavatel korunkových uzávěrů:
 - Kamoko s.r.o. (Modřice, Jihomoravský kraj)

- Dodavatel šátečků:
 - Haendler & Natermann GmbH (Hann. Münden, Německo)
- Dodavatel etikety:
 - F.P. Print s.r.o. (Roudné, Jihočeský kraj)
- Dodavatel kartonových krabic:
 - DS Smith Packaging Czech Republic s.r.o. (Děčín, Ústecký kraj)
 - Model Obaly a.s. (Moravské Budějovice, kraj Vysočina)
- Dodavatel plastových přepravek:
 - TBA Plastové obaly s.r.o. (Havlíčkův Brod, kraj Vysočina)

Plechovky

Jak bylo již dříve uvedeno, havlíkobrodský pivovar nedávno zařadil do svého portfolia plechovkové pivo. Současná stáčírna není momentálně pro tyto účely vybavena, a tak je pivovar nucen využívat stáčecí linku v nymburském pivovaru.

- Dodavatel plechovek:
 - CAN-PACK (Krakow, Polsko)



Obrázek 16: Plechovka piva rebel

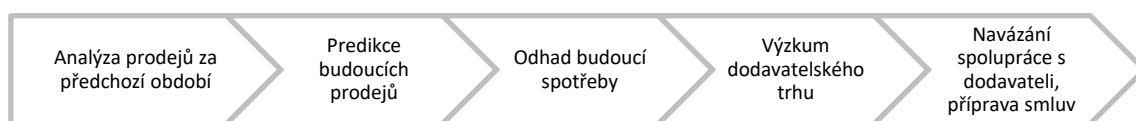
(Zdroj: 14)

4.2.4 Nevýrobní zdroje a ostatní objekty nákupu

Mezi nevýrobní cíle nákupní činnosti můžeme zařadit propagační materiály, kancelářské potřeby a další z pohledu celkových nákladů méně výrazné položky. Do ostatních objektů nákupu můžeme zařadit hmotný a nehmotný majetek.

4.3 Strategický plán nákupu

Koncepce řízení nákupu je součástí vrcholného strategického rozhodování pivovaru. Vedení pivovaru v součinnosti zejména s výrobním a obchodním oddělením vytváří strategický plán nákupu na každé následující období jednoho roku. Berou se v potaz současné prodeje, na jejichž základě jsou predikovány prodeje budoucí. Poté je schopen sladmistr odhadnout budoucí spotřebu strategických surovin a používaných obalů. V jisté míře dochází také k výzkumu dodavatelského trhu, avšak s většinou dodavatelů pivovar spolupracuje dlouhodobě a opakovaně. Finální fází procesu strategického plánování je příprava smluv a navázání spolupráce s dotýcnými dodavateli.



Obrázek 17: Proces strategického plánování nákupu v pivovaru

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.4 Dodavatelско-odběratelské vztahy

Hlavními specifiky dodavatelско-odběratelských vztahů havlíčkobrodského pivovaru je úzká spolupráce a jejich dlouhodobost. Smlouvy na dodávání hlavních surovin a obalů se zpravidla podepisují na rok dopředu. Dobré vztahy zejména s dodavateli surovin mají podíl na celkové kvalitě havlíčkobrodského piva. Pivovar nevyužívá žádný systém hodnocení výkonnosti dodavatelů, pouze si rámcově definuje základní kritéria pro jejich výběr. Toto jsou některá z nich:

- nízká cena;
- optimální platební a dodací podmínky;
- vysoká kvalita;
- kvalitní servis.

4.4.1 Partnerství s dodavateli surovin

Dohody se zemědělskými družstvy o nákupu ječmene mají charakter rámcových kupních smluv. Tyto smlouvy navrhuje pivovar a jsou v nich mimo jiné definovány specifické parametry, které by měl odebíraný ječmen mít. Je to například období sklizně, vlhkost, podíl zrna nebo podíl odpadu. Je také určen postup při nedodržení požadované jakosti, způsob dodání nebo platební podmínky. Cena komodity se odvíjí od ceny na plodinové burze. Podobnou povahu mají i smlouvy o dodávkách chmelových granulí a pivovarských kvasinek. Pivovar musí u všech těchto surovin pečlivě dbát na splnění veškerých požadavků na jakost, která má vždy vliv na finální produkt.

Nákup surovin pro speciální druhy piv není předmětem dlouhodobých smluv a dohod. Jedná se o specifické odrůdy chmele a pivovarských kvasnic, ze kterých vznikají piva Rebel Sváteční speciál nebo Rebel IPA.

4.4.2 Partnerství s dodavateli obalů

Smlouvy na odběr obalových materiálů se uzavírají převážně s velkými společnostmi, které samy předkládají smlouvy se standardizovanými obchodními podmínkami. Ty se mimo jiné týkají dob splatnosti, způsobu dodání nebo reklamačních podmínek. Přílohami těchto smluv bývají výkresy s přesnými rozměry a podrobnými specifikacemi dotyčných obalových materiálů.

4.5 Využití informačního systému pro nákup

Havlíčkobrodský pivovar již několik let využívá informační systém ERP KARAT, který je velmi komplexní a poměrně sofistikovaný. Dokáže řídit například účetnictví, výrobu, logistiku, skladování, mzdy, prodej nebo nákup. Firma KARAT Software a.s. se zabývá

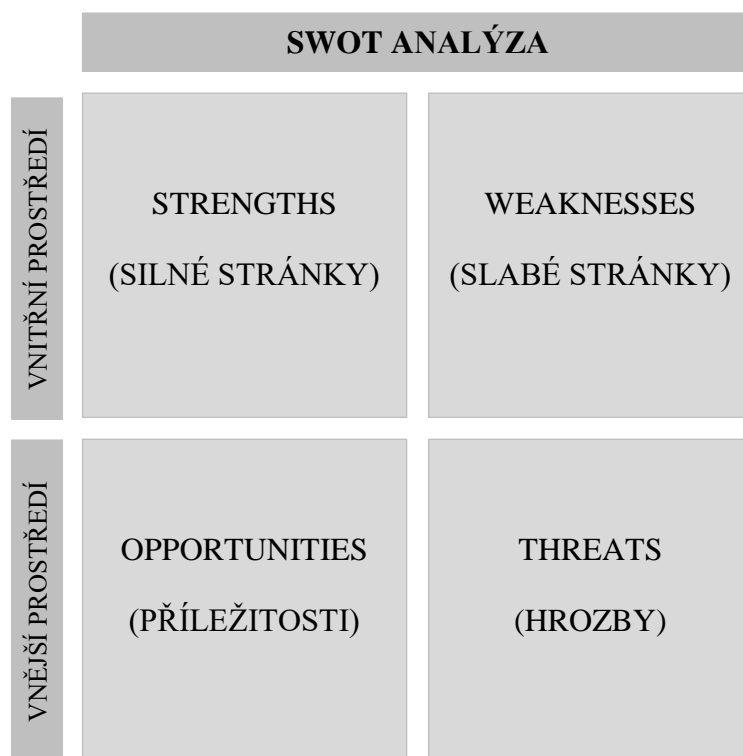
vytváření informačních systémů již více téměř 30 let a poskytuje služby více než 650 podnikům. (22)

Co se týče řízení nákupu, software se využívá pouze k evidenci, zadávání, a schvalování objednávek a smluv. Každá jednotlivá objednávka je zadána do systému a v případě, kdy je její cena vyšší než 3 000 Kč, je odeslána vedoucímu příslušného oddělení ke schválení. Systém vedoucího oddělení prostřednictvím e-mailu ihned upozorní na novou objednávku. Pokud je cena objednávky vyšší než 50 000 Kč, směřuje ke schválení představenstvu. Veškeré objednávky jsou pak pro přehlednost v informačním systému evidovány v příslušných kategoriích. Podobným způsobem jsou schraňovány také dodavatelsko-odběratelské smlouvy se všemi případnými přílohami.

4.6 SWOT analýza

Závěr analytické části patří SWOT analýze, která má za úkol zhodnotit vnější a vnitřní faktory společnosti. Některé z těchto faktorů mají vliv na nákupní činnost podniku. Jedná se o univerzální analytickou techniku používanou v rámci strategického řízení. Výraz SWOT je akronymem a obsažená písmena odpovídají počátečním znakům následujících anglických výrazů:

- strengths (silné stránky);
- weaknesses (slabé stránky);
- opportunities (příležitosti);
- threats (hrozby) (23).



Obrázek 18: SWOT analýza
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle 23)

4.6.1 Silné stránky

- Ekonomická stabilita pivovaru
- Pozitivní vliv nedávné restrukturalizace
- Existence nákupního oddělení
- Kvalitní produkt vyráběný tradiční recepturou

4.6.2 Slabé stránky

- Omezené prostory areálu pivovaru
- Absence stáček linky pro plechovkové pivo
- Nedostatečné využití informačního systému
- Absence systému hodnocení výkonnosti dodavatelů

4.6.3 Příležitosti

- Pokročilejší výzkum dodavatelského trhu
- Udržení a rozvoj tradiční značky
- Pokračování v růstu exportu

4.6.4 Hrozby

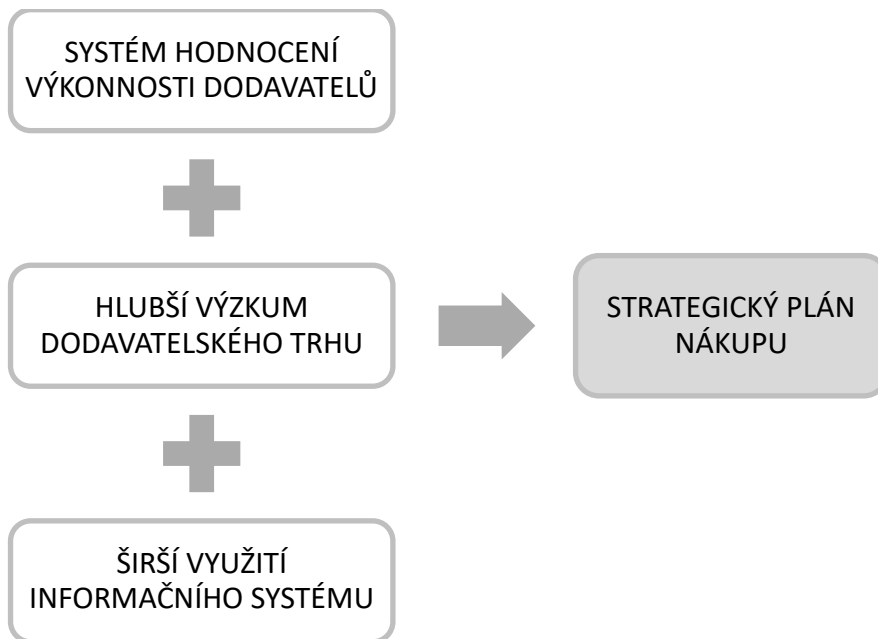
- Zvyšující se obliba malých pivovarů
- Velká konkurence v odvětví
- Legislativní změny

5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Předchozí analytická část měla za úkol popsat specifika řízení nákupu v havlíčkobrodském pivovaru. Na základě této analýzy jsou navržena opatření, která by měla zajistit zefektivnění v rámci řešené problematiky. Tato opatření se týkají těchto oblastí řízení nákupu:

- systém hodnocení výkonnosti dodavatelů;
- výzkum dodavatelského trhu;
- širší využití informačního systému;
- strategický plán nákupu.

Návrhy řešení jsou spolu provázány tak, jak je znázorněno na následujícím schématu. Navržená opatření by se měla kladným způsobem projevit ve strategickém plánu nákupu, který by tak měl být v budoucnu kvalitnější a z hlediska predikce přesnější.



Obrázek 19: Vztahy mezi navrhovanými řešeními

(Zdroj: Vlastní zpracování)

5.1 Systém hodnocení výkonnosti dodavatelů

Analýza současného stavu řízení nákupu ukázala, že pro výběr dodavatelů pivovar nevyužívá žádný systém hodnocení jejich výkonnosti. Na místě by proto bylo vymezit příslušné metriky a způsoby jejich sledování a navrhnout jednoduchý hodnotící systém výkonnosti dodavatelů, který odpovídá velikosti a kapacitním možnostem podniku, množství výrobních zdrojů, počtu dodavatelů a celkovému rozsahu aktivit spojených s nákupní činností.

5.1.1 Kritéria

Největší prostor pro implementaci hodnotícího systému v rámci surovin lze spatřovat v dodavatelském trhu ječmene, kde pivovar vybírá z největšího počtu dodavatelů (zhruba 10 dodavatelů). Zároveň se také jedná o stěžejní surovinu pro výrobní proces. Nicméně výsledný systém hodnocení a jeho metriky jsou univerzálně použitelné a lze je aplikovat i na dodavatele zbylých surovin (chmelové granule, pivovarské kvasinky) a obalů (sudy, lahve, plechovky, obalové doplňky). Prvním krokem pro zhodnocení výkonnosti subjektů, které poskytují pivovaru výrobní zdroje, je stanovení stěžejních kritérií. Pro hodnocení dodavatelů byla zvolena následující šestice kritérií, která odpovídá podnikovým prioritám a celkové strategii:

- kvalita;
- cena;
- platební podmínky;
- dodací podmínky;
- servis;
- šetrnost k životnímu prostředí.

Kvalita

Prvotním zájmem pivovaru by měla být co nejvyšší kvalita finální produkce. Pro splnění tohoto cíle musí vyžadovat po dodavatelích vysokou kvalitu vstupních surovin. Co se týče kupříkladu ječmene, jeho kvalita závisí na splnění dílčích kritérií jako je požadovaný obsah bílkovin, vláha nebo klíčivost. Hodnotitelem by měl být v tomto případě sladmistr, který dostává od zemědělských družstev vzorky sklizně a má tak

v součinnosti s laboratoří možnost vyjádřit se k jejich kvalitě. Kvalita se kontroluje samozřejmě také při převzetí dodávky.

Cena

Podstatným kritériem jsou samozřejmě také cena realizace dodávky. Do hodnocení se projeví jak cena suroviny na příslušnou jednotku, tak náklady na dopravu, které se odvíjejí od vzdálenosti dodavatele. Dále také výše případných poskytnutých slev nebo naopak přírůžek.

Platební podmínky

Dalším důležitým kritériem jsou platební podmínky. Součástí je optimalizace doby splatnosti a dodavatelova preference způsobu platby za dodávky.

Dodací podmínky

V rámci dodacích podmínek by měl pivovar hodnotit, zda smluvené datum dodávky koresponduje se skutečnou realizací nákupu. Dalším hlediskem je celková doba, za kterou je dodavatel schopen objednávku realizovat.

Servis

Důležitým kritériem je také servis. Jedná se schopnost dodavatele pružně reagovat na neočekávané problémy při realizaci nebo na případné speciální požadavky pivovaru. Důležitý je také způsob průběhu reklamace při nesplnění požadované kvality.

Šetrnost k životnímu prostředí

Pivovar by měl také sledovat, zda je strategie dodavatele týkající se odpovědnosti k životnímu prostředí provázána se strategií pivovaru ve stejné oblasti. Společenská odpovědnost by měla být vždy tématem v jakémkoliv moderním podniku.

5.1.2 Způsob hodnocení

Vzhledem k velikosti podniku, jeho povaze, skladbě dodavatelů a zvolených kritérií byl zvolen jednoduchý bodový systém hodnocení. Pro co nejpreciznější výstup hodnocení je nutné systém obohatit o kvantifikaci významnosti jednotlivých kritérií. Vznikne tak

o něco komplexnější váhové bodové hodnocení. Výhodou tohoto systému je možnost upřednostnit důležitější faktory nad méně důležitými. Nevýhodou je určitá vždy přítomná míra subjektivity při přiřazování vah a samotném bodování.

Váhy kritérií

Pro co nejrelevantnější výstup je třeba, aby nákupní oddělení v součinnosti s vedením a dalšími zainteresovanými úseky přidělilo jednotlivým kritériím důležitost – váhu. Rozdělení vah by mělo být v souladu s celkovými podnikovými cíli. Kritéria by tak měla být rozdělena dle důležitosti následovně (5 – nejdůležitější; 1 – nejméně důležité):

Tabulka 4: Váhy jednotlivých kritérií

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<i>Kritérium</i>	<i>Váha</i>
Kvalita	5
Cena	4
Platební podmínky	3
Dodací podmínky	3
Servis	2
Šetrnost k životnímu prostředí	1

Bodová škála

Dodavatel by měl být nákupním oddělením potažmo sladmistrem obodován ve všech zmíněných oblastech na základě následující čtyřstupňové škály, kdy nejhorší známkou je 1 a nejlepší 4. Kompletní stupnice by pak měla vypadat následovně:

Tabulka 5: Hodnoticí škála

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<i>Úroveň ukazatele</i>	nevyhovuje	vyhovuje málo	téměř vyhovuje	plně vyhovuje
<i>Počet bodů</i>	1	2	3	4

Celkové hodnocení

Po obodování dodavatele v jednotlivých oblastech lze po následném roznásobení příslušnými vahami získat celkové skóre. Maximální skóre může mít hodnotu 72. Kompletní formulář hodnocení jednoho konkrétního dodavatele by pak mělo vypadat následovně:

Tabulka 6: Příklad formuláře celkového hodnocení dodavatele

(Zdroj: Vlastní zpracování)

JEČMEN	ZEMĚDĚLSKÉ DRUŽSTVO POZOVICE		
<i>Kritéria</i>	<i>Váha kritéria (v)</i>	<i>Počet bodů (b)</i>	<i>v*b</i>
Kvalita	5	4	20
Cena	4	3	12
Platební podmínky	3	4	12
Dodací podmínky	3	3	9
Servis	2	2	4
Šetrnost k ŽP	1	4	4
CELKOVÉ SKÓRE			61

5.1.3 Klasifikace dodavatelů

Navrhnutý hodnoticí systém by měl také poskytnout možnost rozdělit dodavatele na základě výkonnosti do příslušných kategorií. Dle celkového počtu bodů získaných

(maximum - 72 bodů, minimum - 0 bodů) v rámci hodnocení je pak možné rozdělit dodavatele do následovně:

Tabulka 7: Klasifikace dodavatelů

(Zdroj: vlastní zpracování)

<i>Skupina</i>	<i>Hodnocení</i>	<i>Bodové rozpětí</i>
AA	Vyhovující	72-54
A	Vyhovující částečně	53-36
B	Dostačující	35-19
C	Nevyhovující	18-0

Kategorie byly zvoleny tak, aby odpovídaly potřebám nákupního oddělení. Dodavatele s klasifikací AA můžeme považovat za vhodného partnera v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů. Naopak s partnery s klasifikací C bychom měli zrušit spolupráci, pokud na jejich straně nedojde k potřebným změnám. Následuje příklad klasifikace dodavatele na základě bodového ohodnocení.

Tabulka 8: Příklad klasifikace dodavatele

(Zdroj: vlastní zpracování)

JEČMEN	ZEMĚDĚLSKÉ DRUŽSTVO POZOVICE		
<i>Celkové skóre</i>	<i>Bodový rámec</i>	<i>Hodnocení</i>	<i>Klasifikace</i>
61	72-54	Vyhovující	AA

5.1.4 Způsob využití

Systém hodnocení výkonnosti dodavatelů se dá využít nejen při rozhodování o transformaci dodavatelsko-odběratelských vztahů. Vybraná hodnotící kritéria mají univerzální povahu a lze je aplikovat na všechny výrobní zdroje. Systém může posloužit také jako zpětná vazba pro dodavatele, který může na podněty odběratele reagovat a na

jejich základě zkvalitňovat nebo přizpůsobovat svou produkci. Pozitivní efekt tak může hodnotící systém přinést oběma stranám.

5.1.5 Podmínky a přínosy realizace

Podmínkou pro vznik a zavedení systému do praxe je zájem vedení pivovaru. Důležitá je také kooperace jednotlivých úseků na soustavném sběru dat a pečlivá práce s nimi. Jedině tak mohou být kritéria ohodnocena nejpřesněji. Pro tento účel by měl posloužit informační systém ERP KARAT, ve kterém je evidována veškerá spolupráce s dodavateli v podobě smluv a přehledu již realizovaných dodávek. Splnění těchto podmínek a samotná realizace může podniku přinést zlepšení v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů a optimalizaci nákladů. Preciznější volba dodavatele by se měla projevit v kvalitě produkce.

Podmínky realizace:

- Zájem vedení o zavedení systému hodnocení
- Vnitropodniková spolupráce
- Soustavný sběr a práce s daty
- Využití informačního systému

Přínosy realizace:

- Preciznější výběr dodavatelů výrobních zdrojů
- Aplikovatelnost na všechny výrobní zdroje
- Optimalizace nákladů
- Zlepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů
- Kvalitnější produkce

5.2 Hlubší výzkum dodavatelského trhu

Analýza nákupní činnosti pivovaru odhalila možné slabiny v systematičnosti výzkumu dodavatelského trhu. Problémem může také být menší počet dodavatelů některých výrobních zdrojů. Důsledkem může být horší vyjednávací pozice nebo v případě potřeby chybějící alternativa. Existuje také možnost, že podnik nevyužívá pro výrobu

zdroje nejvyšší možné kvality. Návrh má za úkol stanovit strukturovanější přístup k výzkumu dodavatelského trhu a výběru potenciálních partnerů. Jsou vytypovány oblasti, které by měly být součástí výzkumu prioritně. Vymezena jsou také kritéria pro počáteční výběr dodavatele, aby poté mohl být navržen průběh samotného výzkumu.

5.2.1 Oblasti výzkumu

Výzkum dodavatelského trhu by se měl zabývat všemi výrobními zdroji. Přesto však můžeme na základě analýzy dodavatelů určit trhy a produkty, kterých by se měl týkat přednostně. Jedná se o:

- chmel (resp. chmelové granule);
- skleněné lahve;
- plechovky.

Důvodem je nejen neoddiskutovatelný význam těchto surovin a obalových materiálů pro samotnou výrobu, ale hlavně nižší počet jejich dodavatelů, se kterými pivovar v současnosti spolupracuje.

5.2.2 Kritéria pro výběr dodavatele

Kritéria pro výběr vhodného dodavatele by se měla týkat nejen konkrétních vlastností a kvality nabízených produktů, ale také kondice potenciálního partnera. Pro specifické potřeby havlíčkobrodského pivovaru byla na základě toho definovány následující obecné požadavky na potenciální partnery:

- stabilní finanční situace dodavatele;
- dlouhodobá způsobilost plnit požadavky pivovaru;
- schopnost přispívat k naplnění podnikové strategie.

Při výběru partnera můžeme v některých případech využít navrhnutého systému hodnocení výkonnosti dodavatelů (kapitola 5.1.1). Musíme však počítat s tím, že některé údaje nejsme schopni při prvním kontaktu s dodavatelem dostatečně vyhodnotit.

5.2.3 Průběh výzkumu

Pivovar by měl k výzkumu dodavatelského trhu přistupovat systematicky a jeho obecný průběh by měl vypadat následovně:

- 1) sběr dat a informací;
- 2) uspořádání získaných informací;
- 3) analýza a zhodnocení výsledků výzkumu (aplikace systému hodnocení výkonnosti dodavatelů);
- 4) výběr dodavatele.

5.2.4 Podmínky a přínosy realizace

Navržený přístup k výzkumu dodavatelského trhu je podmíněn zájmem pivovaru a konzistentní systematickou činností v této oblasti. Přinést pak může optimalizaci a rozšíření počtu partnerů v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů a potenciální zisk kvalitnějších výrobních zdrojů.

Podmínky realizace:

- Zájem pivovaru o hlubší výzkum dodavatelského trhu
- Souvislý a systematický průzkum

Přínosy realizace:

- Větší počet dodavatelů
- Lepší vyjednávací pozice
- Potenciální vyšší jakost výrobních zdrojů
- Optimalizace nákladů
- Využití navrženého systému hodnocení výkonnosti dodavatelů (kapitola 5.1)

5.3 Širší využití informačního systému

V analytické části bylo popsáno využití informačního systému ERP KARAT pro nákupní činnost. V současnosti se týká pouze evidence, zadávání a schvalování objednávek, což se vzhledem k pokročilosti a možnostem tohoto informačního systému může jevit jako nedostatečné.

5.3.1 Nevyužívané funkcionality informačního systému ERP KARAT

Informační systém ERP KARAT obsahuje několik dalších funkcionalit spojených s nákupem, které by mohly být prospěšné pro zkvalitnění nákupního procesu a také pro

přesnější strategické plánování nákupu. Za nejvhodnější k implementaci pro podporu nákupních procesů byly vybrány tyto:

- podrobné sledování dodavatelských cen;
- možnosti generování nákupních objednávek dle disponibility zásob v čase;
- přesné sledování souvisejících nákladů (22).

Sledování dodavatelských cen, které vyžaduje import a evidenci dodavatelských ceníků do informačního systému, může usnadnit proces výběru dodavatele jednotlivých objednávek. Pivovar by pak mohl činit obratnější a z pohledu nákladů zodpovědnější rozhodnutí. Určitou míru automatizace by pak mohla přinést funkce generování nákupních objednávek dle disponibility zásob v čase. Přesné sledování souvisejících nákladů by mohlo pomoci stanovovat precizněji celkovou cenu dodávek.

5.3.2 Podmínky a přínosy realizace

Zapojení dalších prvků informačního systému do řízení nákupní činnosti by vyžadovalo kromě zájmu vedení pivovaru také určitý čas pro nákupní oddělení, aby si navyklo využívat vybrané funkcionality. Důsledkem navržených změn by měla být automatizace některých fází nákupního procesu, preciznější sledování nákladů a na základě přesnějšího monitoringu také lepší odhad budoucí potřeby výrobních zdrojů.

Podmínky realizace:

- Zájem pivovaru o rozšíření IS
- Čas pro nákupní oddělení k osvojení si práce s funkcionalitami

Přínosy realizace:

- Přesnější sledování nákladů
- Automatizace některých kroků nákupního procesu
- Usnadnění rozhodování o dodavateli

5.4 Strategický plán nákupu

Realizace předchozích návrhů by měla přispět k propracovanějšímu a přesnějšímu procesu strategického plánování nákupu, jehož jednotlivé fáze byly popsány

v analytické části (kapitola 4.3). Stěžejní oblastí pro vznik strategického plánu nákupu je predikce potřeb. Pivovar musí pracovat nejen s informacemi o vlastní spotřebě za předchozí období, ale také vnímat vnější faktory. Následující část práce se proto zabývá analýzou nejzřetelnějších trendů v oboru pivovarnictví, které se týkají zejména chování spotřebitelů na trhu s pivními produkty. Tyto tendence jsou následně detailněji rozebrány a součástí rozboru je také snaha o nalezení jejich možných příčin. Na základě analýzy je pak navržen způsob, jakým by měl pivovar reagovat a jaký by trendy měly mít efekt na strategický plán nákupu v budoucích obdobích.

5.4.1 Trendy v pivovarnictví

Po zanalyzování nedávného vývoje ve velmi specifickém oborovém prostředí, kterým pivovarnictví bezesporu je, byly vytypovány následující trendy, které se jeví jako ty nejvýraznější:

- klesající význam výčepního piva;
- rostoucí role plechovkového piva;
- stabilní růst exportu.

Klesající význam výčepního piva

Signifikantním trendem ve spotřebitelském chování v posledních letech je odliv zákazníků z restauračních zařízení. Projevem je úbytek spotřeby výčepního piva (on-trade) a růst prodeje baleného piva (off-trade). Současný poměr je 64:36 ve prospěch piva baleného (24). Přesun konzumace z hospod do domácností není z hlediska zisku pro havlíčkobrodský pivovar dobrou zprávou, jelikož prodej piva v obchodech je nejen z důvodu častých slevových akcí méně rentabilní. Za příčiny tohoto trendu jsou obecně mimo jiné považovány legislativní změny v oblasti daní (nástup elektronické evidence tržeb) a protikuřácký zákon, který vstoupil v účinnost v roce 2017. Dopady těchto zákonů pocítily zejména venkovské hospody (25).

Tabulka 9: Poměr spotřeby výčepního a baleného piva v ČR (2015–2018)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 25, 26, 27, 28)

<i>Roky</i>	<i>Výčepní pivo (on-trade) vs. Balené pivo (off-trade)</i>
2015	40:60
2016	39:61
2017	38:62
2018	36:64

Rostoucí role plechovkového piva

Spotřeba piva baleného v PET lahvích se v posledních letech usadila zhruba na 12 % celkového výstavu a v minulém roce dokonce mírně klesla. Můžeme tedy s jistotou dávkou obezřetnosti říci, že tento typ obalu již naplnil svůj potenciál a nenachází si větší počet zákazníků. Strmě naopak roste obliba plechovkového piva. V roce 2018 se jeho podíl vyšplhal až na 11 % celkové spotřeby, což je dokonce dvojnásobek oproti roku 2015, a proto se dá nejspíše očekávat další růst v budoucích letech. Je třeba říci, že havlíčkobrodský pivovar tento trend částečně zachytil a v loňském roce premiérově uvedl vlastní plechovkové pivo, které je stáčeno externě v Nymburku (29).

Tabulka 10: Spotřeba plechovkového piva v ČR (2015–2018)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 25, 26, 27, 28)

<i>Roky</i>	<i>Podíl z celkové spotřeby</i>	<i>Meziroční nárůst</i>
2015	5,5 %	+18 %
2016	6 %	+12 %
2017	9 %	+37 %
2018	11 %	+20 %

Stabilní růst exportu

České pivo si ve světě udržuje stále dobrou pověst a je o něj poměrně značný zájem. V roce 2018 překročilo množství vyvezeného piva hranici 5 milionů hektolitrů. Největšími odběrateli našeho piva jsou dlouhodobě Slovensko a Německo. V těchto zemích končí zhruba pětina celkového exportu. Mimo země Evropské unie, kde končí zhruba 75 % celkového vývozu, je největším odběratelem českého piva Rusko. Právě Rusko je v současnosti největším odbytištěm pro havlíčkobrodské pivo. Příčinou nynější struktury exportního trhu je bezesporu členství v Evropské unii a s ním spojený přístup ke společnému trhu. Ten je definován Maastrichtskou smlouvou a platí v něm volný pohyb zboží, osob, služeb a kapitálu. Pro české pivovary je tak jednodušší obchodovat s členskými státy (28).

Tabulka 11: Export českého piva (2015–2018)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 25, 26, 27, 28)

<i>Roky</i>	<i>Export (v tis. hl)</i>	<i>Meziroční nárůst</i>
2015	4,1	+13 %
2016	4,4	+7 %
2017	4,6	+5 %
2018	5,2	+13 %

5.4.2 Vliv trendů na strategický plán nákupu

Predikce potřeb a budoucích prodejů byla představena jako důležitá součást procesu strategického plánování nákupu. Analýza trendů částečně napověděla, kam by se mohl obor pivovarnictví ubírat. Otázkou je, jak by se měl odhad budoucího vývoje projevit v nákupní činnosti havlíčkobrodského pivovaru. Zdá se, že bude obtížné zastavit odliv zákazníků z restauračních zařízení a s tím bude logicky dále stagnovat také spotřeba výčepního piva, které je stáčeno do sudů. Důraz by tak měl být stále více kladen na procesy spojené s nákupem alternativních obalů, kterými jsou nejčastěji skleněné lahve a k nim patřící komponenty (korunkové uzávěry, šátečky, etikety, kartonové krabice

a plastové přepravy). Velký kus pozornosti bude v budoucnu na základě popsaného trendu nutně vyžadovat trh s plechovkami. V současnosti je plechovkové pivo vyráběno v Havlíčkově Brodě oproti ostatním obalům v malém množství, ale dá se očekávat, že bude jeho podíl ve výrobě na základě popsaného růstu poptávky stoupat. Zjištěný trend tak podporuje návrhové řešení z kapitoly 5.2, které doporučuje se zabývat rozšířením počtu dodavatelů plechovek. Dalším logickým krokem, který však přímo nesouvisí s běžnou nákupní činností pivovaru, se zdá být investice do vlastní stáčecí linky na plnění plechovek. Co se týče exportu českého piva do zahraničí, je havlíčkobrodský pivovar poměrně aktivní, což potvrzují čísla z roku 2017, kdy vyvezl dokonce přes 20 % svého celkového výstavu. Strategický plán nákupu by měl dál počítat s rostoucím množstvím exportovaného piva, které se nejčastěji vyváží ve skleněných lahvích o velikosti 0,3l. Ty jsou k finalizaci produktů využívány oproti větším půllitrovým lahvím minoritně, avšak vzhledem k poznatkům o stavu exportu si zaslouží v budoucnu zvýšenou pozornost.

5.5 Zhodnocení navrhovaných řešení

Navrhovaná řešení měla za úkol reagovat na nedostatky v procesech řízení nákupu, které odhalila analytická část. Slabiny se týkaly absence systému pro hodnocení výkonnosti dodavatelů, nedostatečného využití informačního systému a malého počtu dodavatelů některých výrobních zdrojů. Přestože je v současnosti pivovar v dobré ekonomické kondici a vnímá důležitost logistiky opatřování, zjištěné nedostatky mohou mít v dlouhodobějším horizontu negativní dopad na celkové řízení nákupní činnosti. Konkrétní přínosy jednotlivých návrhů byly definovány v příslušných kapitolách, obecně by však všechny měly poskytnout pevnější platformu pro proces strategického plánování nákupu, podpořit dodavatelsko-odběratelské vztahy a navázat tak na poslední větší restrukturalizaci podniku z roku 2014. Dle odborného odhadu by realizace mohla přinést snížení souvisejících nákladů o 3 %. V souladu s komplexním uvažováním o nákupu je návrhová část také obohacena o rozbor nynějších trendů v oboru pivovarnictví a jejich možné projekci do rozhodovacích aktivit v rámci tvorby strategického plánu nákupu.

ZÁVĚR

Úlohou práce bylo zanalyzovat současný přístup k řízení nákupní činnosti ve vybraném podniku, kterým byl Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod a.s., jehož činnost můžeme zařadit do širšího rámce potravinářského průmyslu. Hlavním cílem bylo na základě této analýzy identifikovat případné nedostatky v příslušných procesech a navrhnout vlastní řešení, která by mohla vést k větší efektivitě a k úspěšnějšímu formování dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Práce je sestavena z několika částí, na jejichž základě má být dosaženo vytyčeného cíle. Úvodní pasáže se věnují teoretickým poznatkům z oblasti řízení nákupu. Jsou zde vymezeny základní pojmy, týkající se jeho funkce a organizace. Důraz je kladen také na strategické pojetí nákupní činnosti a tvorbu a formování dodavatelsko-odběratelských vztahů. Následující část představuje vybranou společnost, její historii i současnost a do určité míry je zmapováno taktéž konkurenční prostředí. Navazující analytická část se zaměřuje již konkrétně na činnosti pivovaru v oblasti řízení nákupu. Na základě získaného teoretického základu je rozebrána jeho organizace a představeny jsou nedávné strukturální změny, které na ní měly vliv. Identifikovány jsou také výrobní zdroje (objekty nákupu) a popsán je přístup k jejich získávání včetně rozboru dodavatelsko-odběratelských vztahů. Závěr analytické části tvoří analýza SWOT, pomocí níž byly vymezeny nedostatky, které jsou předmětem následující návrhové části. Jedná se o absenci systému hodnocení výkonnosti dodavatelů, nižší počet dodavatelů některých výrobních zdrojů a nedostatečné využití informačního systému pro nákup.

Prvním nedostatkem, jemuž se návrhová část věnuje, je absence systému hodnocení výkonnosti dodavatelů. Reakcí je tak vytvoření jednoduchého univerzálně použitelného systému, pomocí něhož je možné ohodnotit spolupráci s jednotlivými dodavateli. Systém využívá kritérií, která byla na základě konzultace s obchodním oddělením pivovaru stanovena jako nejdůležitější a jsou v souladu s celkovou strategií pivovaru. Výkonnost dodavatele je tak hodnocena z pohledu kvality, ceny, platebních a dodacích podmínek a přístupu k životnímu prostředí. Cílem návrhu je obohatit proces tvorby

a transformace dodavatelsko-odběratelských vztahů. Pozitivní dopad může mít pro obě strany v rámci partnerství.

Dodavatelsko-odběratelskými vztahy se zabývá také druhé návrhové řešení. Z analytické část totiž vyplynulo, že pivovar využívá v případě některých výrobních zdrojů nedostatečné množství dodavatelů. Jedná se zejména o chmel (chmelové granule), skleněné lahve a plechovky. Tyto suroviny a obaly jsou důležité pro výrobní proces a kompletaci finálního produktu, a proto by si zasloužily zvýšenou pozornost. Jsou vymezena obecná kritéria, která by měl potenciální nový partner splňovat a je stanoven postup pro jeho nalezení. Výběr partnera také poskytuje prostor využít v omezené míře navrhnutý hodnotící systém.

Třetí návrh se týká nedostatečného využití informačního systému ERP KARAT. Ten obsahuje některé funkcionality, které nejsou v současnosti využívány. Tyto funkcionality jsou představeny a popsán je vliv jejich možné implementace na konkrétní procesy spojené s nákupem. Všechna návrhová řešení by měla mít vliv na důležitý aspekt řízení nákupu v havlíčkobrodském pivovaru, kterým je tvorba jeho strategického nákupního plánu.

Součástí komplexního přístupu ke strategickému plánování nákupu je také predikce budoucích potřeb. Přestože pivovarský průmysl je velmi tradiční a má na území České republiky dalekosáhlou historii, také zde dochází k postupným změnám, na které je třeba vhodným způsobem reagovat. Z toho důvodu je součástí návrhové části také rozbor soudobých trendů a celkového směřování pivovarnictví. Definovány jsou možné příčiny těchto tendencí a dopady na budoucí nákupní činnost. Tyto změny souvisí s nástupem nových technologií, projevují se zejména v chování spotřebitelů a mělo by na ně být pomýšleno při uvažování o budoucím vývoji či transformaci výrobního portfolia.

Výsledkem práce by tak měla být procesní vylepšení současného stavu řízení nákupu v havlíčkobrodském pivovaru. Důraz je kladen na provázanost navrhovaných řešení a logické vazby mezi nimi. Při tvorbě návrhů byl brán ohled nejen na specifickou pivovarského průmyslu, ale také na velikost podniku a jeho současné do jisté míry omezené možnosti a kapacity. Výraznějším problémem návrhů by neměla být nákladnost jejich implementace, ale nutností je součinnost mezi jednotlivými

odděleními a zájem vedení o zavedení změn. Realizace návrhů by pak měla přinést zefektivnění v řešené oblasti, zkvalitnění dodavatelsko-odběratelských vztahů a snížení nákladů. Měla by také pivovar nasměrovat k celkovému komplexnějšímu pojetí řízení nákupu, a to zejména z pohledu jeho strategického plánování.

POUŽITÉ ZDROJE

- (1) JUROVÁ, M. a kol. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: GRADA Publishing, 2016, 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.
- (2) LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. Vysokoškolské učebnice (Computer Press). ISBN 80-251-0174-6.
- (3) TOMEK, Jan. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 9788085943733.
- (4) LUKOSZOVÁ, X. et al. *Logistické technologie v dodavatelském řetězci*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012, 121 s. ISBN 978-80-86929-89-7.
- (5) LYSONS, Kenneth. a Brian. FARRINGTON. *Purchasing and supply chain management*. 7th ed. New York: Financial Times/Prentice Hall, 2005. ISBN 0273694383.
- (6) KERBER, B. DRECKSHAGE, B. J. *Lean supply chain management essentials: a framework for materials managers*. Boca Raton, [Fla.]: CRC Press, 2011. 258 s. ISBN 978-143-9840-825.
- (7) CHRISTOPHER, M. *Logistika v marketingu*. Praha: Management Press, 2000, 166 s. ISBN 80-7261-007-4.
- (8) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071794538.
- (9) GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. ISBN 8070805986.
- (10) ČERVENÝ, Radim. *Strategie nákupu: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-414-8.
- (11) CHOPRA, Sunil. *Supply chain management: strategy, planning, and operation*. 3rd ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, c2007. ISBN 0131730428.
- (12) TOMEK, Gustav. *Nákupní marketing*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 9788085623963.
- (13) NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 9788072611522.
- (14) *Havlíčkobrodské pivo Rebel* [online]. [cit. 2019-01-02]. Dostupné z: <https://www.hbrebel.cz/>

- (15) *Státní veterinární správa* [online]. [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <https://www.svscr.cz/>
- (16) MIKLÍK, J. *Studie řízení výrobní logistiky se zaměřením na plynulé materiálové toky*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 54 s.
- (17) *Pivovar Poutník* [online]. [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <https://www.pivovarpoutnik.cz/>
- (18) *Pivovar Jihlava* [online]. [cit. 2019-04-02]. Dostupné z: <http://www.pivovar-jihlava.cz/>
- (19) *Rodinný pivovar Bernard* [online]. [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <https://www.bernard.cz/>
- (20) *Pivo se jedlo lžíci, líčí publikace k 500. výročí pivovarnictví v Poličce* [online]. [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: https://pardubice.idnes.cz/pivo-policka-knizka-witz-0x7-/pardubice-zpravy.aspx?c=A180109_375096_pardubice-zpravy_skn
- (21) EVENT, Helena. *Re: Dotaz na export* [e-mailová komunikace]. 30. 3. 2018 20:19 [cit. 3. 4. 2019]
- (22) *Informační systém KARAT* [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.karatsoftware.cz/>
- (23) *SWOT analýza* [online]. [cit. 2019-04-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- (24) *Znovu nalezená vášeň pro pivo. Vzpoura spotřebitelů přinesla „bírodiverzitu“* [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/znovu-nalezena-vasen-pro-pivo-1385225>
- (25) *V ČR se loni poprvé vyrobilo více než 20 milionů hektolitrů piva* [online]. [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <http://ceske-pivo.cz/tz/v-cr-se-loni-poprve-vyrobilo-vice-nez-20-milionu-hektolitr-u-piva>
- (26) *Rekordní výstav piva v roce 2016 podpořen exportem i vyšší spotřebou na tuzemském trhu* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <http://ceske-pivo.cz/tz/rekordni-vystav-piva-v-roce-2016-podporen-exportem-i-vyssi-spotrebou-na-tuzemskem-trhu>
- (27) *Export vykryvá ztráty pivovarnictví za loňský rok* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <http://ceske-pivo.cz/export-vykryva-ztraty-pivovarnictvi-za-lonsky-rok>

- (28) *Produkce českého piva loni rostla, ve světě chutná stále více* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <http://ceske-pivo.cz/tz2019/produkce-ceskeho-piva-loni-rostla-ve-svete-chutna-stale-vice>
- (29) *Bojištěm pro pivovary se stává nealko trh. Trendem je plechovka a hledání chytré pípy* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/ovocna-piva-a-bojkot-plastu-pivovary-predstavily-novinky-let/r~6d77defc674c11e9a305ac1f6b220ee8/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Základní subsystémy průmyslového výrobního a obchodního podniku.....	13
Obrázek 2: Všeobecné objekty opatřování	16
Obrázek 3: Objekty nákupu v praxi	17
Obrázek 4: Řetězec řízení nákupu	18
Obrázek 5: Faktory ovlivňující nákupní rozhodování	20
Obrázek 6: Původní a současné pojetí strategie nákupu.....	23
Obrázek 7: Výkonnost dodavatelů.....	32
Obrázek 8: Rebel – logo	34
Obrázek 9: Poloha pivovaru (vlastní zpracování).....	36
Obrázek 10: CHZO – logo.....	39
Obrázek 11: Rebel Černý - 3. místo v rámci European Beer Star	42
Obrázek 12: Organizační struktura do roku 2014.....	44
Obrázek 13: Současná organizační struktura.....	45
Obrázek 14: Materiálový tok	48
Obrázek 15: Ležácké tanky.....	49
Obrázek 16: Plechovka piva rebel	52
Obrázek 17: Proces strategického plánování nákupu v pivovaru	53
Obrázek 18: SWOT analýza	56
Obrázek 19: Vztahy mezi navrhovanými řešeními.....	58

SEZNAM TABULEK

Tabulka 2: Celkový výstav (2014–2017).....	37
Tabulka 1: Portfolio produktů.....	38
Tabulka 3: Export v roce 2017 – největší odběratelé	43
Tabulka 4: Váhy jednotlivých kritérií.....	61
Tabulka 5: Hodnotící škála	62
Tabulka 6: Příklad formuláře celkového hodnocení dodavatele	62
Tabulka 7: Klasifikace dodavatelů	63
Tabulka 8: Příklad klasifikace dodavatele	63
Tabulka 9: Poměr spotřeby výčepního a baleného piva v ČR (2015–2018)	69
Tabulka 10: Spotřeba plechovkového piva v ČR (2015–2018) (22, 23, 24, 25).....	69
Tabulka 11: Export českého piva (2015–2018) (22, 23, 24, 25)	70